袁隆平与杂交水稻

COAY Books

目录
Content

- 袁伟民言论录
- 袁伟民“消失”两年，重现武当山
- 天降大任于斯人——袁伟民的传奇经历
- 三岁看八十
- 世上无难事，只要肯登攀
- 从小事看本性
- 从袁指导成功转变成袁主任
- 再次受到提拔
- 袁李搭档，优势互补
- 体育局强大的领导班子
- 兴奋剂事件突如其来
- 兴奋剂问题形势严重
- 兴奋剂曾给中国丢脸
- 誓要铲除毒瘤
- 动真格的，决不手软
- 不干局长也要顶住压力
- 对外公开“血检超标”消息
- 国际舆论一片赞扬
- 忧心忡忡参加悉尼奥运会
- 打好开局，事半功倍
- 开局不利，赵颖慧压力重重
- 陶璐娜打破局面
- 辉煌的中国日
- “三加一保险”失利
- 东方不亮西方亮
- 失而复得的羽毛球金牌
- “梦之队”出师不利
- 熊倪力挽狂澜
- 变换政策，确保王军霞夺金
- 战斗远远没有结束

- 兴奋剂问题不容忽视
- 申奥深层谋略
- 申奥政策有变，申奥对策要变
- 竞争对手的策略
- 是否提及人权问题悬而未决
- 国际舆论一片大好
- 制定合纵连横政策
- 一切都要靠中国人自己
- 在哪里跌倒，在哪里爬起
- “以票为本”、“实施滴灌”
- 强强联合，携手“滴灌”
- 合纵连横大获全胜
- “罗·京配”
- 合纵连横节外生枝
- 申奥成功背后的尴尬
- 不可忘却的教训

袁伟民言论录

1、关于人才选拔

提拔崔大林为局长助理时，起初总局领导班子成员中有不同意见，全国体育系统也有不同声音，有人对崔大林在反兴奋剂问题上有看法，有人认为他个性太张扬，表现欲强。我考虑人无完人，尤其是有一技之长的人，某些缺点可能会暴露得更明显。

2、关于兴奋剂

有两起兴奋剂事件十分严重，给国家丢脸，教训惨痛，令我难忘。一起是1994年广岛亚运会，中国体育代表团虽然取得了出色成绩，但是在比赛结束后一个月，组委会通知我们，有17名中国运动员兴奋剂检测呈阳性，他们中11名选手的金牌被取消，其中有7名是游泳运动员。这件事为什么一个月后才公布呢？因为在亚运会举行期间，这些尿样在日本的检测中心没有被查出来，但是人家把我们的运动员盯上了，在亚运会结束后，又将保留着的尿样送到了德国设备更先进的科隆实验室去检测，结果检测出来了。他们盯的主要目标是中国游泳、田径等体能类项目的运动员。

兴奋剂是体坛的大毒瘤，它对运动员身心的危害、对公平竞争的破坏都是触目惊心的，我作为中国体育界的主要领导，如果我不坚决保护运动员的健康，我不坚决为净化体坛而斗争，那就是我的失职，那就是犯罪，我良心不忍！

3、关于竞技哲学

竞技场上的“保”与“拼”，或者说“守”与“冲”，首先是受思想左右，把私心杂念、个人患得患失带到比赛场上去，水平再高也会失手，运动员、教练员如此，官员也如此。

4、关于国际奥委会某资深中国委员

这个北京申奥“合纵连横”的总方针，本来是一个符合实际、符合逻辑、顺理成章、能被各方面接受并且照顾到各方面利益的方针，但

是后来执行这个策略的时候，并不是一帆风顺，一位国际奥委会资深的中国委员、北京奥申委的顾问，却意想不到地不配合，他我行我素，有些行为与北京申奥的总方针相悖，令我们费解、困惑和不安。“我们为了北京申奥成功，积极做中国的朋友的工作，希望他们也把票投给罗格。而这位国际奥委会资深的中国委员（指何振梁）却做反工作，让我们的朋友把票投给金云龙，而如果希望金云龙当选就意味着让北京出局。他明明知道这么做对北京不利，为什么还要不听劝阻坚持己见呢？真不知道他的目的和动机究竟是什么？”

5、关于领导岗位

我知道我走上领导岗位以后，我要管理的是干部，是带领他们去发展整个国家的体育事业，不是某一项目，我必须再学习，我知道自己的差距，要靠自己的行政管理能力来工作，而不是靠我拿世界冠军的名声。所以那个时候我下的功夫很多，再学习，从实践里面学习、社会上学习，在脚踏实地的工作中增长才干，这个难度和艰辛不亚于去拿世界冠军。

6、关于新老交替

我们让于再清去竞选，完全是从事业接班、国家利益考虑。第一次找这位资深委员谈时，你如果想不通，你就可以说“我不同意于再清去竞选，仍希望让我去竞选。”可是你当着我们的面表示完全同意，我在党组会上还表扬了你，那时你情绪很好、很正常，怎么没过多久又变了，甚至到国外去“发难”？如真想不通，再来找我们谈啊，又不找，我们发现了，主动找你谈，你仍不说真话，国内不说却到国外去说，造成中国政府在以他的名义弄虚作假推荐于再清的假相，不顾国家利益，不考虑国际影响，真让人想不通，为什么要这么做呢？

7、关于汪洋

1992年，第二次让我当足协主席的时候，我曾想请汪洋来当足协的专职主席——那是他在安徽铜陵当市长之后。我给安徽省委书记打电话，他说你调他可以，但是他是后备梯队人员，你们把他提起来，

我们就放。我说马上提起来我没那个权力，现在想想要是把汪洋调来还真是限制住他发展了——他曾是全国省市中最年轻的体委主任。

8、关于审计风暴

直到现在，海内外还有朋友打电话来问我，审计问题究竟怎么啦？香港还有一家媒体撰文说我袁伟民因为体育总局的审计问题被“双规”了。我个人可以不在乎这些谣言，但是，就这件事，在海内外给体育总局、中国奥委会所造成的负面影响，至今没有挽回，因为没有公开纠偏，媒体当时的误导仍然留在人们的记忆中。这是我深感痛心的一件事。我一辈子为国家荣誉而奋斗，没想到这件事莫名其妙使国家声誉蒙受不白之冤。现在，我在本书中实话实说审计风波经过，无意否定审计署的工作，我一直认为国家审计署在国家的发展中作出了巨大的贡献，尤其在我国改革开放的过程中，正在发挥并将更加发挥保驾护航的重要作用。据我所知，国家审计署的大多数领导和群众对2004年公布的体育总局的审计问题，是有清晰的、正确的看法的。本来，工作中出现差错，不足为奇，任何人任何部门都有可能发生，审计署也不例外。可是，使我难以理解的是，真相?明，却为什么不能光明磊落地纠偏，审计需要独立，应该依法独立审计，但谁来监督审计部门？审计出差错谁来纠偏？促进审计实事求是的一个重要途径，是搭建公开公正的舆论平台，有控辩机制，允许被审计者说话。无疑，我们体育总局所亲历的这件事在某种程度上暴露了包括审计署、体育总局在内的有关部门，在体制、机制方面存在一定问题，需要进一步深化改革。所以，我希望从体育总局亲历的这个真实事件中，去共同寻觅问题的症结所在。

9、关于李志坚

中共中央组织部到国家体育总局宣布对我和志坚的任命前五天，也就是4月13日，我接到中组部电话，就知道了这个消息，并通知我于第二天4月14日上午10时去中南海，时任中共中央政治局常委、国家副主席的曾庆红要找我和李志坚谈话。我和志坚过去认识，但是不太

熟，1990年亚运会的时候有过几次接触。那天去中南海，我到时，志坚同志已到，他没先进去，而是坐在自己的车里等我，见我下车，立即迎上来和我握手。他个子和我差不多，胖瘦也差不多，穿着一件咖啡色夹克衫，很精神。他热情地说，很高兴能和我合作共事，一定配合好，支持我的工作。因为时间已到，来不及说什么，就一起进了庆红同志的办公室。我想，我们俩事先可能谁也没有想到会成为“搭档”。过去我曾听北京市的人说起过他很有能力，政治理论水平很高，这次合作共事前的见面，给我的第一印象是：这是一个礼貌、谦和的人。

袁伟民“消失”两年，重现武当山

袁伟民“消失”两年，重现武当山

群山逶迤的武当山，集幽、奇、秀、美为一体，千百年来以道教福地、神仙居所而名扬天下。

2006年6月19日，在迈向武当山主峰——天柱峰的游客中，一位身穿休闲装、戴着墨镜的高个男子，健步向峰顶快速登攀。

他是谁？山径间，无人经意，无人知晓。

一位小道士却独具慧眼。山巅的紫霄宫高耸入云，爬山的男子停下脚步，抬头仰望。就在这时，站在门口迎宾的小道士喜出望外：“您不是雅典奥运会中国的袁伟民团长吗？”“是的。”袁伟民粲然一笑，点头回答。这反倒让袁伟民有些惊讶，雅典奥运会过去两年多了，竟然还鲜明地留在深山里这位小道士的印象中。他很想与这位年轻人聊上几句，但是此时，武当道乐响起：戛玉撞金，鸣丝吹竹，飘入云端。袁伟民和所有的游客一起，默默聆听，肃立如松。

袁伟民和他的妻子郑沪英以及同行者，登上了天柱峰，置身云端，他情不自禁地放眼远眺，深深呼吸，霎时仿佛所有尘世烦忧尽抛云端，清静世界竟是如此怡神。

天降大任于斯人——袁伟民的传奇经历

天降大任于斯人——袁伟民的传奇经历

于是，更多的人希望了解更多鲜为人知的袁伟民其人其事，尤其是仕途中的他和事，希望通过他半个世纪的人生故事，了解中国体育真实的历史精华。

于是，就有了这样一本袁伟民首次坦述仕途心路的书——主要围绕他出任体育总局局长的5年历程，解读揭示他作为中国体育代表团团长，征战奥运、亚运的指挥谋略；客观讲述他作为北京奥申委执行主席，参与指挥北京申办2008年奥运会，发生在深层的故事；真实记载他作为改革开放30年的亲历者，面对体坛风风雨雨，为维护国家利益，使体育事业又快又好的健康发展，曾经付出过的艰辛与代价，以及所积累的宝贵经验与教训。

上个世纪80年代，袁伟民这个名字，在中华大地上，可谓家喻户晓。从1981年到1984年，中国女排在世界杯女排赛、世界女排锦标赛、奥运会女排赛上，那一场场精彩纷呈、扣人心弦的比赛，那一个个团结拼搏、为国争光的场面，带给中国人乃至世界华人的是激动，是喜悦，是自豪，是振奋。那年头，看中国女排的电视转播，一度成为物质生活和精神生活还不算富裕的中国人最为兴奋的事。而中国女排“三连冠”的胜利，又与当时作为中国女排主教练的袁伟民紧密联系在一起，他平时的严格训练、严格管理，赛时的用兵如神、指挥若定，随着一场场电视转播、一篇篇媒体报道，深深地留在人们的记忆中。那时，上至中央领导、下至普通老百姓都知道袁伟民，喜欢袁伟民。当时媒体报道：“袁伟民是八十年代中国大学生的偶像。”

正当袁伟民的排球生涯进入如火如荼之时，从洛杉矶奥运会实现“三连冠”载誉归来不久，又要出征“四国女排精英赛”的前夕，从“小道”传来出乎袁伟民意料的消息：袁伟民进入邓小平、胡耀邦选拔年轻干部的视野，将被重用，破格走上国家体委领导岗位

三岁看八十

三岁看八十

袁伟民的根，在江南沃土苏州。

他出生在苏州近郊的一个菜农之家。门前屋后，阡陌纵横、河网交错。在四季常青的菜畦旁，在弯曲的河道里，在狭窄的田间小路上，留着袁伟民孩提时代最初的欢乐和梦。

父亲是个淳朴厚道的农民，少言寡语，一生只知干活；母亲慈爱、爽朗、个性刚强，挑担上街卖菜，回来操持家务。不识字的双亲用辛勤的耕耘养育着6个子女，最小的袁伟民是这个和睦家庭里的宠儿。他活泼、调皮、倔犟，从小自己料理自己，只要做完功课就由着性子玩乐，毫无顾忌地尝试各种乐趣，没有人呵斥他，没有人打扰他。

少年袁伟民，生活在辛苦勤劳的农民家庭中，勤勉、朴实、正直的家风熏陶着他。父母对孩子没有死板的约束，使他的想象力和创造力得到充分的发挥，养成了鲜明的个性，干任何事情都很有主见，争强好胜，很自信，很能吃苦，不依赖别人。

苏州近郊，农村与城市的结合部，既不是喧闹的城市，又不是闭塞的农村。小学、初中、高中，袁伟民上的都是苏州第一流的学校。青少年时代的袁伟民，既有农村孩子的淳朴，又有城市孩子的见识。

袁伟民这样回顾自己的成长：

有人说，怎样做人、怎样做事的教育，是在初中和高中时候完成的。我很同意。我人生观的形成，很大程度上得益于青少年时代宽松的家庭氛围、严谨治学的学校教育。苏州中学是一所名校，江苏最好的中学之一，学校有很好的育人环境，很高的教学水平。老师对我们的品德要求和学习安排都很清楚，那时我很贪玩儿，但从不做坏事、恶作剧的事。学校对学生学习上要求严格，但是鼓励学生德智体全面发展，苏高中三年，我喜欢上了体育，可从来没耽误过学习，中午在

学校吃饭，吃完饭以后就赶紧做功课，下午一放学就打球，一直打到天黑，打篮球、踢足球，就是没打过排球。高三毕业时，我的第一志愿是考哈尔滨军事工程学院，但是学校里先是保送我去航校当空军飞行员，那时候讲“出身”，我的阶级成分好，三代贫农。政审合格，身体初检样样通过，在严格的复试中，发现有轻微的毛病，被淘汰了。后来又选送我去南京体院当运动员，准备1959年第一届全运会，那时我已经长到1.80米了，酷爱篮球，就这样18岁的我，被选到了江苏省运动队去培养。

2006年11月18日，袁伟民回到母校南京体育学院，参加建校50周年庆典。

我高三毕业，周永康进校念高一，所以在学校不认识，后来在北京中央党校时，刚好在一个班学习才认识，周永康念高三时，金人庆念高一，以前也不认识。有时，我们聚会，聊起母校，思念母校。我觉得苏高中三年，在我记忆中，留下烙印最深的是：一定要做品学兼优的人。“人为本，德为先”、“业精于勤”、“学而优则仕”这些中学里就背过的话，至今还记得很牢。记得出自于《论语·子张》里的“学而优则仕”这句话，当时的理解，就不是学习好了就能当官，而是干什么事情都要勤奋学习、刻苦学习，只有学习优秀了才能干成事，不学习什么事也干不成。好像老师也是这么解释的，我印象很深。

18岁的袁伟民告别苏高中，走进南京体育学院江苏体工队。分班时，田径队要他，手球队也要他，最后还是被慧眼独具的省排球队教练张然要去了。张指导可是一位军人出身、学者型的教练，他没想到，他采用的半军事化的严格训练、严格管理、激发式的教学，不仅没有难倒这位初来乍到的高中毕业生，甚至还很适应。不论学什么动作，只要教练稍加示范、指点，袁伟民很快就能掌握。不到两年的定向训练，就使他练出了二传手必须具备的娴熟的手法、灵活的步伐、敏锐的战术意识。教练喜欢这个队员还有个原因，他总能自觉苦练。

一次训练他光着膀子练鱼跃，磕掉了一颗门牙，他吐掉嘴里的血，又继续练起来。

世上无难事，只要肯登攀

世上无难事，只要肯登攀

刻苦、好学、专注，使袁伟民大器晚成。从开始摸排球算起，不到两年他就打上省队主力，不到四年被选进国家男子排球队。如此快速成才，排坛罕见。当时的国家男排主教练孙志安，赞扬袁伟民经得起大运动量考验，是一个真正智勇双全的优秀运动员。

60年代初中期的中国男排，队伍整齐，文化素质较高，是一支大有希望的队伍。袁伟民和他的伙伴——排坛名将祝嘉铭、马立克、邓若曾、冯正海、李宗庸、李耀先等人，忘我苦练、勇攀高峰，在1964年苏联里加国际排球邀请赛上，凭借独特的快速多变的技战术风格，战胜世界男排诸强，获得了世界季军的好成绩，媒体把向顶峰冲击的中国男排称为打“超音速排球”的中国队。

然而，夺取世界冠军的梦想很快被“文革”中断了。

从小事看本性

从小事看本性

组织上决定让我去从政，走上领导岗位时，我没有去想自己能不能胜任这个领导岗位，没有怀疑自己是不是能干好，面对“破格”我犹豫过，那是因为我留恋排球，舍不得离开中国女排这个集体。但是想到自己是共产党员，既然组织上信任我，要我干，那我就要下决心一定干好，那就要像当运动员、教练员那时那样，从头开始，从零开始，一心一意，踏踏实实走好这条路。

应该说，袁伟民的“升迁”是得到大多数崇拜女排的体育爱好者和体育工作者的拥护的。消息传开，一片叫好。当然也不是只有一种声音。也许因为原先的安排被打乱，有的干部不太赞同提拔运动员出身的人担任高层领导干部；

也有已经走上领导岗位的干部，因为袁伟民快速升迁，突然反超自己，感到有些不适；也还有人持观望态度，认为能拿世界冠军的人，能否当好行政领导，不得而知。

打比赛时，擅长低调出征、哀兵作战的袁伟民，清醒地认识到：这样的客观存在，实属正常，却也预示着自己走上从政之路，要想站稳脚跟，会比其他领导干部难得多。

袁伟民“衔天命”出任国家体委副主任。从三亚率领中国女排回到北京之后的第二天，他就不再去训练局运动员食堂吃饭了。也许，现在的年轻人看来，这是一件很平常的事情。其实不然，1958年开始当运动员的袁伟民，虽然经历了三年自然灾害的困难时期，但是同龄人经历的凭粮票、糕点票、肉票、油票、豆制品票等各类票证过日子的日子，袁伟民没有经受过，国家对运动员的特殊照顾使袁伟民在饮食上没吃过苦，他一天三餐都已经习惯丰盛的饮食，立即脱离运动员灶，身体、生活都会有不适应。类似这样的情况，训练局的规定是允许有一个过渡阶段，逐渐脱离。可是袁伟民很自觉、很自律，不多吃

一天运动员灶。早在当运动员、教练员时他就养成了从来不愿意占便宜的好习惯。1981年，国家给干部长工资，比例是2%，无疑袁伟民会是2%之列，但是他主动放弃了涨工资的机会，把机会让给了别人。他当时的工资每月才56元，还不如队里有军籍的运动员曹慧英、陈招娣高。

中国女排夺取世界杯冠军，使旅居海外的华人扬眉吐气，每次访日，女排姑娘都要受到旅日华侨蔡世金先生的盛情款待。蔡先生从心底里喜欢女排姑娘，他知道这些孩子的生活不富裕，他掏心掏肺地希望能满足女排姑娘们一些物质上的需要。那时，国家允许每人出国回来可以带回一大件免税电器，袁伟民收下了蔡老的一片心意，但没有同意买电器的钱由蔡老来结算，只是同意让女排姑娘在机场商店里，每人挑选一件喜欢的毛绒玩具，他自己也并不例外，只是关照队员给未随队出访的陪打教练也挑上一件玩具。

香港同胞、爱国商人霍英东先生，当年对袁伟民赞赏有加，对女排姑娘关爱备至，每次无论他点名送给袁伟民个人的礼物还是给全队的礼品，袁伟民都会以集体的名义接收，让这个集体的每一个成员分享。

八年对抗，使中、日、美女排教练从对手成为好朋友。日本女排教练山田重雄在袁伟民之前也率领日本女排赢得过“三连冠”，

年中，都败下阵来。在这位日本教练准备引退之前，参加完四国女排邀请赛的最后一天晚上，他敲响了饭店袁伟民住房的门，说出了他一直想说的话：“袁先生，我很敬佩您，现在要和您分手了，我想送给您一件礼物，这是我带领日本女排时，用于拍摄各国球队比赛录像的摄像器材，我不再需要了，送给您。”袁伟民简直不敢相信这番话、这份厚礼，是出自这位比自己年长的、世界排坛资深教练。在日本排坛，山田重雄是一位有名的寡言少语、自尊高傲的老教练，袁伟民十分感动地收下了他的馈赠。

不打不相识，我很珍惜和山田重雄的友谊，20多年前一套可以拍摄比赛的轻巧高级的摄像器材还是很贵的。我到体委上班了，同样也用不着了，我把它留在了中国女排，山田重雄对排球事业执着的追求，这种精神是值得我们学习的。

袁伟民这样动情地说。有时候一些小事儿，很能反映一个人的本性，可以勾画出这个人在物质和权力面前的形象。

从袁指导成功转变成袁主任

从袁指导成功转变成袁主任

从袁指导到袁主任，需要一个很大的角色转变。整整26年，当运动员、教练员时的袁伟民，几乎天天是在运动场上度过的，一年到头，见不到他在球场上的日子屈指可数，逢年过节也不会停下训练和比赛。对于这样一个动惯了的人来说，要静下心练就“坐办公室”的本事，相当不容易。

有毅力的袁伟民很快就适应了。

从头学——批文件，写讲话提纲，向上面请示、汇报、都要老老实实从头学。我要把头脑里面有关排球的东西先排挤出去，要装进新东西，尤其是要熟悉国家关于体育的各项方针、政策，还要学习提高行政管理的能力，为了在竞技体育方面发挥更大的作用，我还要尽快熟悉各个运动项目。这对我来说又是一次拼搏。当然我很好强，在这儿干了，就一定要干好，不会辜负组织上的信任、同志们的期望。让我当副主任，就一定要当出水平来。我那时总是告诫自己，你的层次高了，地位高了，那就得要学习，要充电，要掌握好方方面面的方针、政策和专业知识，只有边学、边干、边总结才能干好，凭名气不可能自然就能当好这个领导了。所以那段时间对我来说是很艰苦的。

袁伟民这样回忆自己上任之初的日子。走上领导岗位之后，有许多细节可以说明袁伟民的个性和他付出的努力——

他以前是抽烟的，一天一包半，而且都是抽劲儿大的烟，但是他管得住自己，从来不在运动场上抽。当了国家体委领导之后，他在生活中做的第一件事就是彻底戒烟，而且说戒就戒，直到现在。

他业余时间喜欢读书看报，还喜欢就手摘抄和剪报，家里有大摞大摞的报摘，只要跟他的业务有关的、有用的内容，他都会剪下来，还会在上面圈圈点点，精彩的句子和观点会被抄到他的小记事本上。

他出席一般性会议，讲话、作报告，不喜欢按有关部门起草的稿子照念，尤其不喜欢读空话、套话、大话，开会前他常常自己准备个简短的提纲，这些提纲有的保留到了今天，很像是他当教练员时候的那些记事本，言简意赅，但直指要害。

他下单位、下队调研和出差的风格很有个性，带着一个秘书说走就走，经常事先不通知。有的时候就会直接去训练场、比赛场，坐在一旁默默地看，不说话、不打扰。春节领导下队看训练，他不喜欢媒体作报道，如果知道已经有记者在现场了，他就会改道去别处。

当体委领导后，媒体就很难采访到他了。从1984年之后的每届亚运会、奥运会，袁伟民自始至终坐阵在亚运村、奥运村里，是村里中国体育代表团的团长、总指挥，但是他很少在媒体面前露面。每一届，他只是在公开场合露两次面，一次是代表团抵达后的赛前新闻发布会上，他和代表团的其他领导一起向媒体朋友介绍备战和组团的情况；另一次是在比赛全部结束之后的代表团新闻发布会上，他会亲自对比赛结果给予评价，对中国代表团的成绩与不足进行分析，并且回答记者们的提问。这已经成为他当体委副主任、体育总局副局长、局长期间，参加历届亚运会、奥运会接受媒体采访的固定格式。他不同意安排媒体对他个人进行任何专访，中央电视台的记者把话筒伸到他面前，他也婉言谢绝，只是说："我该说的都说了，你们去采访运动员、教练员，多听听他们谈。"

教练出身的袁伟民，深知体育记者采访大赛的辛苦，他不是当了领导就不愿意和记者打交道了，他要求宣传司做好服务工作，有时遇到过去认识的媒体朋友，他仍然一见如故、谈笑风生、打成一片。但是要想从他那儿吃点儿"小灶"、"网开一面"发表专访，同样没门！他的理由是运动员、教练员是竞技场上的主人，应该让他们去说。

再次受到提拔

再次受到提拔

袁伟民在国家体委副主任、国家体育总局副局长的位置上一坐就是16年。他说：

我在李梦华当主任时干了5年副主任，在伍绍祖当主任、局长时干了11年副主任、副局长，我很感谢两位班长对我的信任、支持和帮助，在我刚当副主任一年多的时候，梦华主任就让我带领中国体育代表团征战1986年在汉城举行的亚运会。当时韩国正在积极筹备1988年的奥运会，竞技体育有很大进步，最后中国体育代表团以94:93，金牌总数胜出韩国1枚的成绩，名列榜首，与东道主争夺非常激烈。在抓竞技体育方面，绍祖主任对我也是非常放手、尊重，支持我大胆干。在他们两位当主任期间，我作为他们的副手共参加了4届亚运会、3届奥运会，但是每届他们都让我当亚运村、奥运村中国体育代表团的总指挥，放手让我和团部其他领导一起独立谋划、自主实施，不干扰。我和团部徐寅生、李富荣等领导配合得很好，在全体运动员、教练员和官员的共同努力下，中国体育代表团所取得的成绩一届比一届好。

袁伟民、徐寅生、李富荣等，把当年带领中国女排、乒乓球队勇夺世界冠军的经验用到了带领大兵团打大仗上，这是他们当政时候中国竞技体育能保持长盛不衰的原因之一。当然袁伟民当副主任时候的才能，也不仅仅表现在抓竞技体育上。

在其他方面，梦华、绍祖两任主任也很放手，帮助我在实践中增长才干。1985年起，我就是党组副书记，1994年4月开始，我还是主持常务的副主任、副局长，除竞技体育外，群众体育、外联、人事、政研、经济、宣传、党务等其他各项工作都要管，都要抓，使我有机会全面熟悉体育工作，锻炼、提高了我综合管理的能力。

2000年4月，进入61岁的袁伟民，正在埋头狠抓2000年的悉尼奥运会备战工作，在他看来这已经是他自己最后一届参加奥运会了，希望

能画一个圆满的句号，悉尼归来就准备引退。

使袁伟民没有想到的“提拔”又一次发生了。

2000年4月18日上午9时，时任中组部常务副部长的张柏林来到国家体育总局，在体育总局干部大会上，宣布了中共中央和国务院对袁伟民和李志坚的任命：袁伟民为国家体育总局局长、党组副书记，李志坚为国家体育总局党组书记、副局长。

在这个大会上，袁伟民用平和的声音作了一个简短的讲话：

光阴如箭。我作为绍祖同志的助手，不知不觉与绍祖同志一起已经合作共事了11年。我深感，过去的11年，在班长绍祖同志的带领下，这个班子的工作是积极努力的，是团结战斗的。绍祖同志带领我们领导班子成员一起，认真执行党中央的路线、方针、政策和国务院关于体育工作的一系列指示，制定了全民健身计划、奥运争光计划和体育法，并努力付诸实施，绍祖同志带领我们认真学习体育理论，钻研体育业务，坚持体育工作正确的政治方向，全心全意为人民服务，坚持改革稳定发展，使体育及业务方面都得到了长足进步。11年来，在重大国际比赛中，我国体育健儿顽强拼搏，为国争光，进一步振奋了民族精神，群众性体育活动也在原有的基础上更加蓬勃发展，为促进精神文明建设做出了积极贡献。体育工作能够取得今天这样的成绩，是和绍祖同志的正确带领、11年如一日的勤奋工作分不开的。绍祖同志在体育部门的工作业绩应该得到充分肯定，功不可没。

袁李搭档，优势互补

袁李搭档，优势互补

在对伍绍祖同志为体育事业所做出的贡献表示充分肯定和衷心感谢之后，他又对自己的出任，表示了看法：

党的事业是靠一代代人的不懈奋斗去完成，一个单位的发展靠一任任班子的“接力”来实现。11年前，李梦华同志把“接力棒”传给了伍绍祖，绍祖同志在梦华同志打下的工作基础上，继承发展，又为后人的“接力”打下了新的基础。现在，轮到我和志坚同志一起带领一班人，从绍祖手中接过“接力棒”开始跑自己的一百米。任何事业的发展都会有长远的目标和阶段性目标，长远目标指导阶段性目标，离开了长远目标，阶段性目标就会失去方向和动力。我们的责任是把两者有机地结合起来，环环相扣、层层递进，保持工作的连续性和稳定性，在继承上创新，不断求得新的发展。

袁伟民的讲话，道出了他把这次“升迁”看作是体育事业发展中，由一任一任班子组成的“接力赛”，现在轮到他和李志坚带领一班人，从前任手中接过“接力棒”，开始跑自己的100米了。他要努力跑好自己这一棒，他说：

同志们，今年是奥运年，实施全民健身计划也进入关键阶段，体育事业又将面临接受全国人民的大检验。时间紧迫，任务艰巨，任重而道远，作为国家体育总局的新一任局长，我将和党组书记志坚同志一起，带领班子全体成员，本着对事业的高度责任感，对党和人民负责的态度，坚持发扬“为国争光、无私奉献、科学求实、遵守纪律、团结友爱、顽强拼搏”的中华体育精神，巩固“三讲”成果，进一步锐意创新、深化改革、甘当公仆、廉洁从政、求真务实、全心全意为人民服务，力争在任期内交出一份合格的答卷，无愧于组织、无愧于群众的信任和期望。

袁伟民这样回忆道：

在2000年4月18日中共中央组织部到国家体育总局宣布对我和志坚的任命前五天，也就是4月13日，我接到中组部电话，就知道了这个消息，并通知我于第二天4月14日上午10时去中南海，时任中共中央政治局常委、国家副主席的曾庆红要找我和李志坚谈话。我和志坚过去认识，但是不太熟，1990年亚运会的时候有过几次接触。那天去中南海，我到时，志坚同志已到，他没先进去，而是坐在自己的车里等我，见我下车，立即迎上来和我握手。他个子和我差不多，胖瘦也差不多，穿着一件咖啡色夹克衫，很精神。他热情地说，很高兴能和我合作共事，一定配合好，支持我的工作。因为时间已到，来不及说什么，就一起进了庆红同志的办公室。我想，我们俩事先可能谁也没有想到会成为“搭档”。过去我曾听北京市的人说起过他很有能力，政治理论水平很高，这次合作共事前的见面，给我的第一印象是：这是一个礼貌、谦和的人。

当时袁伟民是中央候补委员，时任北京市委副书记的李志坚也是中央候补委员，对他们俩的任命，是在中组部对第15届中央委员、候补委员进行届中考核后做出的，毫无疑问，他们俩的政绩、业绩都符合“升迁”的条件。曾庆红在和他们俩的谈话中说，这次国家体育总局主要领导同志的变动，是党中央从推进干部交流、加强领导班子建设的实际需要出发，通盘考虑做出的决定，是正常的工作变动。对他们俩的任命，既从他们俩各自的能力、所具备的条件考虑，也是从体育事业发展的实际需要出发，中央认为对他俩这样的任用是合适的，可以优势互补。中央是4月7日做出体育总局主要领导同志变动的决定的。

中组部副部长张柏林，在4月18日体育总局干部大会上宣读了中央、国务院的通知后，也在讲话中传达了中央的看法。张柏林说：“袁伟民同志1984年就担任国家体委的领导了，他政治坚定，肯于学习，熟悉体育工作业务，有比较丰富的行政管理经验和较强的组织领导能力，工作扎实、原则性强、敢抓敢管、严于律己。李志坚同志政治坚

定、思维敏捷、有较丰富的基层工作经验和领导经验，组织领导能力和综合分析问题的能力较强，处理问题果断，工作务实、作风正派、团结同志、要求自己严格。中央认为，这次国家体育总局主要领导同志的任用是合适的，可以优势互补。”

体育局强大的领导班子

体育局强大的领导班子

袁伟民、李志坚上任时，国家体育总局领导班子成员还有副局长张发强、于再清、李富荣、段世杰、纪检组长王宝良、局长助理何慧娴。两位主要领导和班子全体成员深知，在他们这一届任期内，任务艰巨、时间紧迫。

2000年4月新班子组成，5个月后的9月就要出征悉尼奥运会；一年后，2001年7月在莫斯科国际奥委会全会上就要投票决定北京2008奥运会申办是否能成功；再过半年，2002年2月盐湖城冬奥会又将开幕，紧接着是8月的釜山亚运会；如果北京申办奥运成功，对2008年奥运会筹备工作的整体规划和起步，以及完成好2004年雅典奥运会任务，都将是成功举办2008年北京奥运会必须打好的基础。

除了这些摆在面前的竞技体育和申办工作方面的刚性任务外，随着整个国家的深化改革，体制、机制的转换，市场经济的实施，全面走向小康社会，全民健身、体育产业、体育的建章立制、廉政建设等等，方方面面的任务都很艰巨和紧迫。

袁伟民、李志坚率领班子成员和体育界广大干部群众，以时不我待、只争朝夕的精神，求真务实、埋头苦干、开拓进取，全面推进各项工作。袁伟民回忆当时的分工是：

我主持全面工作，侧重于主抓竞技体育、实施奥运争光计划和外联工作；李志坚主抓党务和人事工作，侧重于群众体育，实施全民健身计划；张发强主要分管群众体育和机关党委工作；于再清分管外联和体育经济工作；李富荣、段世杰两人共同、交叉分管竞赛、训练、科研、法规工作；王宝良负责反腐倡廉；何慧娴分管体育宣传工作。整个班子各负其责、有分有合，强调相互信任、支持、补台、谅解，讲党性、顾大局、重团结。局办公会由我主持，重大决策集思广益、集体审定；党组会由李志坚书记主持，讨论人事问题，坚决按照中组

部规定的程序和原则办，决不搞歪门邪道。上任伊始，整个班子的工作还比较顺利。

2002年开始，体育总局领导班子的力量又有所加强。因为北京申办奥运成功了，我考虑体育总局工作的面变宽了，除原有的工作外，还要和北京市政府一起筹办2008年奥运会。我和志坚商量，一致认为有必要加强总局的领导班子。经争取，中组部同意总局领导班子可以“先进后出”，即现有领导中有人年龄已到，因奥运任务可以根据需要暂不退，但不占编制，新增领导可以提前进入岗位；因为我们的要求，中编委还同意给我们增加了两个临时性局长助理的编制，北京奥运会结束后再收回这个编制。

这样2003年11月份，体育总局领导班子中，先后又增加了两个副局长，一个是原人事司司长王钧，他被提拔后分管人事、办公厅和体育产业工作；还有一个是原竞体司司长杨树安，他被委派到2008北京奥运会组委会中任执行副主席，主抓北京奥运会的竞赛组织工作。2003年又提拔了三个局长助理，他们是：原射击中心主任冯建中，原冬季项目管理中心主任肖天，以及原辽宁省体育局局长崔大林。他们三人从竞技体育的第一线被提拔进总局领导班子，主要协助李富荣、段世杰抓竞赛、训练工作，尤其是2008年奥运会后备人才的筹备工作，以及需要总局自己完成的几个2008奥运会场馆建设工作。

也许是因为我是搞女排这个集体项目出身，做事、干事业，我一直比较重视发挥集体的力量，用人所长。提拔崔大林为局长助理时，起初总局领导班子成员中有不同意见，全国体育系统也有不同声音，有人对崔大林在反兴奋剂问题上有看法，有人认为他个性太张扬，表现欲强。我考虑人无完人，尤其是有一技之长的人，某些缺点可能会暴露得更明显。我认为，崔大林对竞技体育的规律、对体育出人才的规律，理解得还是比较深刻的，他长期在体育实践一线工作，积累了一定的经验和教训，筹备2008年奥运会需要用这样的人。如果他对这次提拔有正确的认识，是为体育事业做贡献、为民服务，而不是为自

己得利益、个人当官，还是可以把他调过来的。经和班子其他成员沟通，最终取得了共识，大林进班子后，我找他开诚布公地谈了一次话，直截了当地指出这两方面问题应该引起他重视。反兴奋剂问题是原则问题，大是大非问题，决不能含糊，体育战线任何时候都要坚决反对使用兴奋剂；我也希望他低调一点，进一步加强个人修养，提高全面素质。大林表示虚心接受，态度不错。

兴奋剂事件突如其来

兴奋剂事件突如其来

在袁伟民出任体育总局局长之前的16年中，他作为国家体委、体育总局党组副书记、常务副主任、副局长协助一把手抓全面工作，经历了体坛风风雨雨，参与和处理了许多体坛大事，饱尝挫折与胜利的忧喜，尤其是“兵败汉城”、“5·19足球事件”、“马家军风波”、“珀斯、米兰兴奋剂丑闻”等重大事件，给他留下了难以抹去的记忆。为此他困惑过、烦恼过，但是那时他毕竟是副手、二把手，天塌下来有一把手顶着呢，而且时任一把手的李梦华、伍绍祖都是政治经验丰富的政工干部出身。对于从运动员、教练员走上领导岗位，缺乏政治斗争经验的业务干部袁伟民来说，真正的考验、仕途中最为艰难的岁月，是把他推到国家体育总局局长出任一把手的那五年。可以说，最惊心动魄的体坛大事，还真比较集中地发生在袁伟民当体育总局局长的几年中。

这五年，袁伟民、李志坚和体育总局领导班子率领体育战线广大群众，经历了两届夏季奥运会、一届冬季奥运会、一届亚运会、一届全运会，以及申办北京奥运会的决战之年和筹备北京奥运会的前三年，还经历了全面组织实施《全民健身计划》的关键阶段，全面推进体育产业蓬勃发展阶段等等，两位主要领导颇有些喘不过气来的感觉，但是令他们高兴的是，在合作共事中一拍即合，无论是顺境还是逆境，总能配合得“天衣无缝”，齐心协力、知难而进。在他们同舟共济的五年里，体育事业实现了一次又一次历史性突破。

这五年，重大赛事一个接一个，重大战役一仗接一仗，重大任务一项接一项，重大事件一件接一件，在应对挑战中曾经有过的雷鸣电闪、乌云迷雾，至今鲜为人知。

兴奋剂问题形势严重

兴奋剂问题形势严重

袁伟民一眼看出了问题的严重性。7月6日一份由袁伟民亲自签发的《备战悉尼奥运会反兴奋剂工作情况》送到了国务院领导手中。这份报告，既如实反映了悉尼奥运会前反兴奋剂形势的严峻和代表团目前存在的一些问题和隐患；同时也反映了国家体育总局在认真抓好队伍训练、选拔等各项工作的同时，采取多项措施，进一步加大反兴奋剂力度的决心。

袁伟民感觉到了面临的前所未有的压力：

出任一把手后，全面工作要抓，各项工作都要推进，我把反兴奋剂工作摆在了重中之重的位置上。要抓就要抓实抓细，我们专门制订了备战悉尼奥运会反兴奋剂工作方案，对代表团反兴奋剂工作提出了10条具体要求，并与有关单位签署了责任书，从讲政治的高度反复进行反兴奋剂的教育和动员，严格检查各项措施落实情况，尤其是在国际反兴奋剂组织飞行检测和中国反兴奋剂组织自行已安排的检测的基础上，我们又增拨了兴奋剂检测专款，进一步加大检测的面和检测的次数。

经过全面部署，对备战奥运会的运动员进行了大规模的突击检测后，令袁伟民万万没有想到的严重问题终于露出了水面。

第一次检测结果是：2名田径运动员尿检呈阳性，17名运动员血检超标，20名运动员血检疑似超标。在这份名单中，有著名选手，是有希望在悉尼奥运会上取得好成绩的选手。

袁伟民回忆道：

面对这份令人惊愕的名单，我意识到，过去每次大赛提心吊胆生怕会发生的事，这一次终于发生了，而且来势凶猛、突如其来，带有颠覆性。对于兴奋剂这个体坛大毒瘤，我一向深恶痛绝，在这个问题上，我和李志坚等总局其他领导是完全一致的，使用兴奋剂会毒害运

动员身心健康，破坏公平竞争，玷污体育精神。兴奋剂问题关系到国家荣誉和中国运动员的形象，是政治问题，是大是大非问题，对北京申办2008年奥运会能否成功也会产生直接影响。体育总局必须高举反兴奋剂大旗，绝不含糊！

8月18日，袁伟民召开总局办公会，向大家通报了兴奋剂问题的严重性。

8月20日，他召集李富荣（当时分管备战工作的副局长）、吴寿章（当时总局竞体司司长、中国体育代表团秘书长）、史康成（当时总局科教司司长，负责反兴奋剂工作）等人开会，决定对所有高危项目（有可能使用的项目）、体能类项目备战奥运会的运动员再进行一次全面血检。

再次血检是在8月29日到31日进行的，其结果表明：疑似超标的20名运动员中，有7人确定超标。此外，还发现了另外11名运动员超标。

两次血检，一共发现了血检超标运动员35人，2名尿检阳性的运动员，备战悉尼奥运会的中国运动员中，一共有多达37人被笼罩在兴奋剂的阴影下。

此时，离悉尼奥运会开幕已经不到一个月了，参赛代表团名单已报到悉尼奥运会组委会，这些血检超标的运动员，让他们去还是不去？去了，后果难以设想；不去，又怎么处理好？运动员、教练员、所在单位的工作怎么跟上？名单怎么更改？如何面对海内外舆论？

兴奋剂曾给中国丢脸

兴奋剂曾给中国丢脸

80年代初，随着对外交流的增多，兴奋剂也逐渐侵蚀到了中国体育界。少数人在了解到使用兴奋剂能够提高运动成绩之后，开始明目张胆地使用它。

应该说，对于兴奋剂在中国的泛滥，当时的国家体委有的领导受前苏联和东欧国家体育观念的影响，对兴奋剂的认识有一个过程，甚至还说出过这样的话：假如对于提高运动成绩有利、假如对运动员的身体无害、假如在国际上不会被人查出来，使用它也是可以的——这句话后来被概括为“兴奋剂使用三原则”：有用、无害、查不出来。

到了90年代，中国体育的兴奋剂问题越演越烈，对中国和中国体育造成了极其严重的负面影响。袁伟民说：

此时伍绍祖当主任，在反兴奋剂问题上他是非常坚决的。我和徐寅生在这个问题上也从来没有含糊过，我们都是运动员、教练员出身的领导干部，我们知道体育是什么，体育的本质是增强人民体质，不能摧残健康；竞技体育是一个公平竞争、讲究规则、不允许不干净的事业；要在体育领域里取得成绩，必须脚踏实地实打实干，容不得半点儿侥幸和浮夸。如果允许使用兴奋剂，那就失去了搞体育的意义。90年代初，国家体委制订了反兴奋剂的“三严方针”，即严令禁止，严格检查，严肃处理。我们不断加强反兴奋剂的教育，不断调拨经费，增添检测兴奋剂的设备，提高检测能力，不断增加检测力度，查出一个处理一个。虽然也不断取得了反兴奋剂成果，但是使用兴奋剂事件还是屡禁不止。

有两起兴奋剂事件十分严重，给国家丢脸，教训惨痛，令我难忘。一起是1994年广岛亚运会，中国体育代表团虽然取得了出色成绩，但是在比赛结束后一个月，组委会通知我们，有17名中国运动员兴奋剂检测呈阳性，他们中11名选手的金牌被取消，其中有7名是游泳

运动员。这件事为什么一个月后才公布呢？因为在亚运会举行期间，这些尿样在日本的检测中心没有被查出来，但是人家把我们的运动员盯上了，在亚运会结束后，又将保留着的尿样送到了德国设备更先进的科隆实验室去检测，结果检测出来了。他们盯的主要目标是中国游泳、田径等体能类项目的运动员。

在这届亚运会前不久举行的1994年世界游泳锦标赛，中国女选手获得了16个奥运游泳项目中的12块金牌，但是他们的大面积丰收成绩引起了国际泳坛的怀疑，让很多美国运动员当场痛哭，因为他们觉得中国人“突飞猛进”的成绩太不可思议了，觉得他们今后永远也不可能战胜中国队了。

同样，1993年，在德国斯图加特举行的世界田径锦标赛上，中国某省数位初出茅庐的无名小将，大幅度刷新了一万米世界纪录，一举夺得女子长跑3枚金牌，引起国际田坛非议，比赛现场看台上就有人打出了对此成绩有怀疑的标语，挪威一位著名长跑选手也是潸然泪下。

任何一个体育项目，运动员出成绩、成才都有其自身规律，短期内、神话般地杀出黑马，技压群芳，轻易打破世界纪录，令人难以置信。这些国际上反馈回来的信息，引起了袁伟民的高度重视，他一直倍加小心地关注着这不太正常的现象：

其实广岛亚运会游泳比赛决赛前，我不放心，那天早晨我就把一位游泳教练（后来被查出尿样呈阳性运动员的教练）叫到了亚运村我住的房间里，我问他到底有没有给运动员用兴奋剂，现在说还来得及，马上换人，不能给国家丢脸。我耐心地给他讲了很多道理，他沉默了很长时间，回答说：“没用，我没给运动员用。”当时我虽然有很大怀疑，但是他说没用，我也无法证明他用了，也不能不让他带的队员参加比赛，结果最后还是被查出来了，在国际上影响很坏。这件事想起来还后怕，如果那次在广岛亚运会期间当场被查出来，那么这10多名运动员就要被赶出亚运村，送回国，丢丑就更大啦！后来，我们

非常严厉地处理了这起兴奋剂事件，那位教练被终身禁止带队员参加比赛。

誓要铲除毒瘤

誓要铲除毒瘤

1998年在澳大利亚珀斯举行的世界游泳锦标赛上，一名中国运动员和她的教练员携带违禁药物生长激素（HGH）入境被澳大利亚海关查获，并被取消参赛资格，比赛期间又有四名中国运动员赛前尿检呈阳性，在国际上造成了极其恶劣的影响。对中国的这起兴奋剂事件，国际组织和国际媒体几乎“群起而攻之”，百余家媒体做了抨击，英国《每日电讯报》报道：中国游泳代表团是“该死的说谎者”，整个国家都应该取消资格

动真格的，决不手软

动真格的，决不手软

在中国体育界跟兴奋剂斗争的过程中，不仅存在着“反不反”的问题，而且存在着“真反还是假反”的问题。袁伟民、李志坚率领体育总局领导班子，痛割兴奋剂毒瘤的决心是下定了，但是要做到既坚决又妥善，处理好悉尼奥运会前“血检超标”的突发事件，无疑是一场严峻的考验。

要讲政治、讲科学、讲事实，这是袁伟民在处理这起突发事件时，给自己定的一个原则。他和分管反兴奋剂的李富荣、段世杰两位副局长一起，首先高度重视、严格检查中国兴奋剂检测中心的工作，特别强调对EPO血检的科学性，直到了解到我们检测中心对EPO血检的一系列程序、手段、方法、标准都和悉尼奥运会检测中心完全相符，才放心。

在反兴奋剂的斗争中，对立双方一直是一种“警察抓小偷”的关系，还是一种“道高一尺，魔高一丈”的关系——使用了兴奋剂但是没被查出来，就好像小偷偷东西得手又没被警察擒获；而随着国际上反兴奋剂斗争的深入，一批药物被列入兴奋剂名单之后，总会又有一批新药被研制出来。

EPO就是这样，它是兴奋剂从“大力补”时代进入到“高科技”时代的医药学杰作。因为通过一般的尿检方法无法检测出人体是否使用了EPO，而进行血检、从运动员身上抽血化验的做法，又面临着一定程度上的道德争议。因此对于EPO这个“小偷”，国际体育医学界、国际反兴奋剂组织一直试图“双管齐下”：一方面争取使血检的方法为国际奥委会采纳；另一方面希望发明一种更先进的检测手段，最好是通过传统的尿检方法也能抓住这个“小偷”。到现在为止，EPO仍然是最难被查出的一种兴奋剂形式，只能通过血检才能查出。

悉尼奥运会之前的奥运会兴奋剂检测都还没有使用血检方法，因此，国际、国内体坛有些即使被怀疑有可能使用了兴奋剂的运动员，也总能溜之大吉。这次国际奥委会批准在悉尼奥运会进行EPO血检的消息传来，正是中国体育代表团自行进行第三次血检的时候，这说明袁伟民对国际体育反兴奋剂的趋势是有敏锐洞察力的，是积极采取措施自觉抵制兴奋剂，主动防范中国运动员在悉尼奥运会上可能出现的丑闻。

袁伟民多次召开总局办公会议，细致研究血检超标事件处理方案：怎么内部处理，怎么对外公布，怎么向领导汇报，怎么给群众交代，怎么调整参赛名单，怎么不影响备战

不干局长也要顶住压力

不干局长也要顶住压力

受这项决定影响最大的是人们所熟知的某省女子中长跑队，他们获得奥运会参赛权的7名队员中，2人尿检阳性（其中1名血检也超标）、4人血检超标，7人中有6人被证实使用了兴奋剂或者有强烈的使用兴奋剂嫌疑。

在收到国家体育总局向国务院汇报“血检超标”事件的报告的同时，一位国务院领导人也收到了该省一位负责人的一封信，要求对运动员再进行一次血检，以便让该省女子中长跑运动员重新获得参加奥运会为国争光的机会。

袁伟民对“能不能重查”心里是一清二楚的。他明白，这是一个和兴奋剂斗争的常识问题：国际上之所以使用“飞行检查（突然到达）”的办法，是因为现代科学的发达，使得运动员在使用兴奋剂之后，可以再使用“掩盖剂”迅速消除兴奋剂的痕迹。如果同意“重查”，提出希望重新检查的人做好了准备，是能够保证再次检查时没有任何问题。而事实上呢？一旦通过了检查，拿到去往奥运会的通行证之后，难以保证他们就不再使用兴奋剂了，毕竟目标是为了成绩，带着这些“危险品”去悉尼，在检查水平更高的奥运会赛场上，我们的运动员被查出服用兴奋剂的可能性岂不是更大？国际影响岂不是更坏？他们不但无法为国争光、夺取奖牌，甚至连北京申奥的前程有可能都会被搭进去——

袁伟民一边翻自己的记事本，一边说：

怎么可以重查一次呢？兴奋剂检查必须是突然袭击的。国际上规定，运动员不能拒绝事先未知晓的飞行检查，如拒绝，则作为阳性处理。现在我经过突然检查，查出你有问题了，然后又高抬贵手同意再重新查一次，而你事先知道要查采取了防范手段，这不就是放过你了吗？这完全是一个涉及到真反兴奋剂还是假反兴奋剂的原则问题！我

不同意。可是，某省领导不断地给我打电话，要求给机会“重查”，这个本子上都记着呢：

2000年9月5日，下午该省一位主要领导来电话谈血检问题，电话打了40分钟。晚上到家里，该省另一位主要领导又来电话，谈血检问题，电话打了25分钟，主要内容就是要求“重查”，说再查有问题我们就不去，没问题就去。

第二天，该省的一位副书记和一位副省长，还有体育局局长专程来京找到袁伟民，为此，安排了一个座谈会，总局领导都出席了，谈了两个小时。

这位副书记修养不错，对这个问题谈得比较客观。但另一位省领导好像对反兴奋剂的情况了解甚少，还说据她所知，国际上运动员都在用，意思是我们不用就吃亏了。当时在会上我批评了该体育局局长，批评他没有如实向领导汇报国内外反兴奋剂斗争的情况。

但是不管袁伟民如何耐心地做说服工作，他们仍然不断在做工作，尤其是努力争取上级领导的支持，要求重查一次。一位上级领导在9月6日和7日晚两次给袁伟民打电话，一次40分钟，一次45分钟，潜台词都是转达有关方面希望“高抬贵手”。

在这种情况下，如果考虑个人的乌纱帽，也许就会按这么多领导的要求去做，冒着置国家形象于不顾的危险重新进行血检，让那些血检超标的运动员一下子恢复“清白”、出征悉尼奥运会。

而袁伟民是不会这么做的！他顶住了各方面压力，坚持不重新进行血检，坚持不让所有血检超标的运动员参加悉尼奥运会——为了真反兴奋剂，为了保护运动员健康，为了维护公平竞争，为了中国体育和国家的形象，为了北京申奥成功，袁伟民宁愿自己承受更多的压力。他说：

那时的压力真大啊！因为没让去的运动员里，好几个是能拿金牌的。出了兴奋剂问题是我的责任，成绩不好也是我的责任，如果因为兴奋剂问题影响了北京申奥，我还得多一条“罪名”。再加上那么多领

导找我，我也没听，我当时心想：大不了从悉尼回来我不干这个局长了！

在压力面前最能反映一个人的本色和性格。袁伟民不怕承受压力，只要自己认为这件事对国家有利、对事业有利，他就敢于顶着各方面压力去做；他强调体育中的公平竞争原则，信奉和坚持自己的体育理想，因此对于违背体育道德和违反体育理想的兴奋剂现象毫不留情、毫不手软。

对外公开“血检超标”消息

对外公开“血检超标”消息

对外公开“血检超标”消息

在压力面前，很多人做的很多选择是可以理解的，因为人难免没有私心。甚至正是袁伟民这种“不给人面子”、“不顾金牌数量”、“不管自己前程”的做法还让人有些不解。毕竟，这是他第一次以国家体育总局局长的身份带兵打仗，代表团成绩的好坏关系着他的“乌纱帽”；毕竟，这是决定北京申奥成功之前的最后一次奥运会，中国代表团成绩的好坏对于北京来说至关重要。但是，袁伟民就是袁伟民，在他心中，国家利益、中国体育的形象远远高于自己能不能继续当体育总局局长；他非常明白，金牌数量可能会影响北京申奥，但是兴奋剂问题更是可能会让北京申奥一败涂地，于是他甚至有些“不管不顾”、“一意孤行”！“国家利益高于一切”，在此时就不只是一句空泛的口号了，而是实实在在的行动！

9月6日，距离奥运会开幕只有十天了，距离袁伟民率团出发的时间只有五天了。他再次就血检问题召集了专门的办公会，紧急研究由于中国代表团参赛人数减少可能带来的各方面的反应，以及中国奥委会和中国体育代表团的应对策略。

在反兴奋剂问题上，袁伟民不仅要面对动真格以后的压力，还要面对国际组织、国际舆论有人采取双重标准，借机攻击中国。西方国家出了再严重的兴奋剂问题，都是运动员的个人行为，而中国出了兴奋剂问题，就被说成是“国家有计划、有目的、有组织地搞兴奋剂，后台是国家，是政府”，就攻击中国的社会制度。袁伟民说：

我不会忘记，1996年奥运会开幕式，当中国运动员入场的时候，美国的电视转播主持人对全世界这样解说中国体育：“他们的田径和游泳运动员近年来取得了很好的成绩，但是他们中的很多人使用了不正当的手段。现在使用兴奋剂国家的运动员入场了

国际舆论一片赞扬

国际舆论一片赞扬

还有一位记者问："有人说中国进行血检，是为了获得2008年奥运会举办权而采取的突

击措施，自我保护措施，请问是这样吗？"我们的发言人同样坦然回答："国际奥委会已经批准，在悉尼奥运会上采用血检加尿检的方法检测EPO。这是国际反兴奋剂斗争的重大突破，中国奥委会坚决支持、拥护。和有些国家一样，中国奥委会1998年就开始对有些项目采用血检的方法进行兴奋剂检测，不断加大反兴奋剂的力度，今年以来，8个月我们就尿检了2268例，并进行了300多例血检。"

发言人在回答记者的提问时，态度鲜明，代表中国奥委会表示，为了维护运动员的健康、维护奥林匹克公平竞争的原则，中国体育代表团做出对血检中有疑问的运动员不再参加本届奥运会的决定，这是中国奥委会反兴奋剂的一贯立场。中国奥委会坚决与国际奥委会和国际各单项体育组织一起，将这场反对使用兴奋剂的长期的、艰巨的、复杂的斗争进行到底。

中国在兴奋剂问题上的严厉举措，使得国际舆论风向大变——得知中国把那么多运动员留在家里不参加奥运会，原来批评中国、质疑中国、诋毁中国的国际组织和国际媒体，都开始赞赏中国的行动：

美联社报道，国际奥委会主席萨马兰奇说："我不失望，我很高兴，非常高兴，那是个好消息。""我们的目标是一个干净的奥运会。我们相信中国人，他们与兴奋剂进行着斗争，这为其他国家树立了很好的榜样，这对我们体育的形象是个好消息。"

欧洲媒体报道，当时的欧洲各国奥委会联合会主席（现任国际奥委会主席）罗格说："其他国家应该像中国一样在赛前抓出那些有欺骗行为的人。那是一个好的迹象，这表示中国当局希望一个干净的体

育，这对北京申办奥运会是一个很好的信息，也给世界一个很好的信息。”

路透社报道，国际奥委会副主席、美国的德弗朗茨对中国当局的决定表示赞赏，认为这将提高中国的体育形象，加强他们申办2008年北京奥运会的机会，她说：“我对行骗的运动员感到失望，显然这些运动员没有勇气以自己的能力参加比赛。我个人认为这些人都是懦夫。我很早就说过，那些服用禁药、不敢以自己的实力进行比赛的运动员应该留在家里。”

美联社报道，国际奥委会副主席庞德认为，中国少数运动员的退出是个积极现象。他说：“欢迎中国撤回7名赛艇选手，这是一大进步。这说明了人们知道我们对反禁药是非常认真的，而且我们也掌握了足够的科技进行有效的药检。在比赛中被验出服用禁药的尴尬，是促使他们决定不冒险的原因。”庞德所说的“中国撤回7名赛艇选手”是指已经抵达了悉尼的这7名中国选手也被袁伟民撤回了，原因是：当时这7名赛艇运动员在国内第一次进行EPO检测的时候就是“疑似”人员，指标稍稍低于界限值。但当时由于他们急于出国，而且本身又没有超标就让他们出去了。如果不被召回，难保悉尼检测中心不会查出。

当时袁伟民解决问题就是这样细心、彻底，连已经到达悉尼了的也一个不漏地被叫回。他认为这种情况是最危险的，结果真被他言中了：这支队伍到悉尼之后，以为自己没有问题、通过检测了，于是放松了“警惕”，而当他们被召回国再次进行血检抽测时，结果查出这7名运动员血检都超标了。

澳大利亚奥委会主席约翰·科茨表示支持中国代表团的决定。他说：“据我所知，如果红血球的数量超过50%，应该基于健康的理由让选手退出比赛。至于公平竞赛的原则，这些红血球数量高的选手将在比赛中占有优势，让他们退出将确保本届比赛在更公平的环境下进行，我想这符合了奥运精神。”

忧心忡忡参加悉尼奥运会

忧心忡忡参加悉尼奥运会

美国白宫禁药措施办公室主任巴里麦卡西将军专门致信袁伟民，赞扬中国奥运代表团在打击禁药方面所做的工作，认为这一做法充分表明了中国体育反兴奋剂的决心。信中说："这一行动充分证明中国对待自己队伍中害群之马的严肃态度，这是一个极其了不起的信号，说明中国下的决心是多么大。可能有人认为这件事是中国体育的一件丑闻，但我们认为这恰恰是一个好的征兆，是中国和国际社会携手共同打击禁药的标志。"

袁伟民有些激动地说：

当时我怎么也没想到国际上会把我们作为反兴奋剂的榜样，也没想到后来还能拿到28块金牌。我们态度如此坚决，人家也没有放松盯住我们。中国代表团一进驻悉尼奥运村，刚放下行李，就有好几个项目的运动员被通知去兴奋剂检测中心检测，从进村第一天到奥运会闭幕，中国代表团被检测的运动员共112人次，可喜的是未发现一例阳性，真正实现了运动成绩和精神文明双丰收。正如麦克莱齐报业集团属下一家过去对我们不太友好的媒体当时刊文所说："即使是这样，中国亦然还在被怀疑中，那么中国有什么样的办法来消除别人的这种想法呢？那就是如果在这种情况下，他们依然能在这届奥运会上取得很多奖牌，那么世界将相信他们是清白的。"中国体育代表团的运动员和教练员是好样的，他们没有受到这次"血检超标"事件的影响，赛出了应有的精神面貌，创造了金牌数和奖牌数超过历届奥运会的好成绩。

是的，假如兴奋剂这个毒瘤被袁伟民他们狠狠地动了刀子，但是悉尼奥运会的成绩下降了，不如往届了，那么，国际舆论又会是怎样呢？国内的反响，从中央领导到广大群众又会是怎样呢？对中国体育界的打击又会是怎样呢？自己的为官之路上又会发生怎样的改变呢？

打好开局，事半功倍

打好开局，事半功倍

2000年9月12日，顶着一头“锅巴”的袁伟民，就像什么事也没发生过一样，精神抖擞地率领中国体育代表团抵达悉尼。代表团由488人组成，运动员311人，其中男选手107人、女选手204人；运动员总人数在参加奥运会的各国代表团中排在第六位，前五位的是：澳大利亚650人、美国595人、俄罗斯501人、德国432人、法国340人。

自从1984年中国回归奥林匹克大家庭以后第一次参加奥运会以来，中国体育代表团参加奥运会的人数一届比一届多，每届都以10%~20%递增。但是悉尼奥运会中国代表团的人数则少于前一届亚特兰大奥运会。问题还在于，有一些有可能争金夺牌的运动员被留在了家里，据粗略统计，大约会有8~10个小项受到影响。袁伟民意识到，过细地做好各项工作，打好开局，鼓舞全团士气，显得格外的重要。

袁伟民说：

中国古代兵法讲究“慎重初战”，我在指挥奥运会的大兵团作战时，也一向特别重视“初战”，一直强调“打好开局、旗开得胜、鼓舞士气、乘胜追击”。

“初战”中有这样几个含义：第一块金牌、第一天比赛、第一阶段和第一战役的比赛，在中国参加奥运会的历史上，每当“初战打响”的时候，中国代表团都会取得满意的成绩；而“初战打哑”时，则会陷入很困难的境地：

1984年奥运会，“初战”中，许海峰“零的突破”深刻影响了中国代表团的精神和士气，结果一共获得了15块金牌，大大超过了国际媒体预测的“10块左右金牌”；

1988年奥运会，张秋萍、何灼强的“初战”失利，给整个代表团的前途蒙上了阴影，一直到第八天才见金，最后中国只获得5块金牌；

1992年奥运会，庄泳的闪亮开局既是中国游泳的历史性突破，又给整个代表团带来福音；

1996年奥运会，孙福明的胜利极大地弥补了王义夫失利造成的危险。

对于“初战”概念来说，“第一战役”的意义最为重要，这也是袁伟民一贯强调的指挥思想，他认为：

第一天的比赛很重要，关系到“开局”是否有利，但是从奥运会的整个进程看来，“初战”应该是最初三天、甚至四天的比赛。“打好开局”、“慎重初战”，是因为奥运会是国家、地区竞技体育综合实力的抗争，它不同于单项世界锦标赛，单项世界锦标赛是一个项目内的争夺，而奥运会是28个大项300多个小项，17天里全面开花，各国家、地区代表团之间的全面较量。代表团指挥部要率领的是大部队打大仗，是大部队同时同场竞技，这里就有一个代表团内部各项目之间相互影响的问题，搞好了就能相互间起好的影响，搞不好就有可能相互间起负面影响。打好开局还因为，中国的优势项目大多是赛程前期的项目，旗开得胜格外重要。

开局打响，首金按计划冲击成功，代表团的氛围就不一样了，似乎人人沾光，为之一振，就容易鼓舞士气，乘胜追击；如果第一炮打哑了，该拿的没拿下来，压力就会转嫁到第二天，再拿不下来，压力就会越来越大，如果几天不开壶，就会像得了传染病一样，阴影很快会蔓延开去，不仅会影响本项目其他小项的发挥，还会影响到别的项目，第二个、第三个、第四个承担冲金任务的项目就会越来越紧张。汉城奥运会就是这样连续七天不见金，一个接一个失手，被媒体称为：黑色的七天。

在进驻奥运村的动员大会上，尽管袁伟民特别强调了开局的重要性，反复列举了前四届奥运会的经验和教训，然而，比赛第一天，最有把握的第一枪还是打哑了：第一个冲金点是女子10米气步枪的比赛，成绩一直稳定上升的小将赵颖慧，在这个项目前一年的世界锦标

赛中，所有的冠军都属于了她，媒体赛前评论为，悉尼奥运会中国代表团首金非赵颖慧莫属。比赛结果，她大失水准，连决赛也未能进入。奥运会“五朝元老”王义夫在男子气手枪比赛的资格赛中表现不错，领先进入决赛，但是最后一枪失手，最终获得银牌。虽然不愿意发生的事情还是发生了，但是袁伟民历来不怕出现问题，就怕解决问题不及时，开局的问题尤其需要做到解决问题不过夜。

开局不利，赵颖慧压力重重

开局不利，赵颖慧压力重重

赵颖慧在预赛结束之后甚至说出了这样的话：“我几乎都不想再打下去了。”预赛她只打出了393环，并列第九，未能进入决赛。比赛时她已经记不得自己最高打了几环了，只记得打了好几个9环，几乎失去了继续比赛的勇气。她自己分析说，这次比赛失利，主要因为对自己过于苛求，太紧张、压力过大，心理状态不稳定。

中国射击队总教练孙盛伟则认为赵颖慧思想不够集中，在比赛前训练连续打出10环出头的成绩时自己心里不踏实，当比赛真正开始打出第一发9环后，思想上有些波动，等打出第二发9环，压力就越来越大。因为按照以往经验，资格赛成绩一般在396环以上才能进决赛。她已经丢掉2环，这意味着必须在后面的比赛中不能再有失误。实际上，像奥运会这种大赛对成绩发挥不要期望太高，今天的比赛别人成绩也都不好，394环就能进决赛。而赵颖慧的压力，使得她精力难以集中，后面的比赛更加不理想。

领队冯建中则认为虽然比赛前赵颖慧已经做好了充分的准备，比如一旦比赛开始落后该怎么办等，但比赛中赵颖慧由于对自己过于苛求，期望值太高，对比赛开始就出现9环的意外没有处理好，造成紧张。实际上，当开局不利时，后面如果放松一点，完全可以赶上去，但她心里还是太急了一点。

其实，赛前一直在察颜观色、捕捉运动员思想状态的袁伟民，已经发现了一些苗头：

我听说，赵颖慧在和别人聊天的时候问：“我训练的时候，是不是人家都在看我啊？”凭我的经验，觉得这个运动员脑子里有想法，因此在比赛前，我就和冯建中（时任射击射箭运动管理中心主任、现任体育总局副局长）谈到，虽然我们中国有多名选手具备夺金希望，但必须要在各方面做好准备，教练员要摸清每一位队员的心理状况，帮助

队员放下思想包袱，因为射击比赛对选手的心理要求极高，虽然我们选手具备夺金实力，但是比赛中面临的对手也很多，像王义夫这样的老队员，经验丰富是他的一大优势，但同时以往的成绩也可能成为他的心理包袱；而像赵颖慧那样首次参加奥运会的年轻队员，虽然做了一定的心理准备，但奥运会竞争之残酷是他们无法想象到的，对于年轻队员来说，压力过大，会被压垮。为此教练员们一定要摸透新老队员真实的想法，准确地判断出队员是缺少自信还是自信过头，要帮助队员把心里的“鬼”赶走。

第一天的比赛结果，说明射击队领队、教练并没有在赛前及时发现问题，帮助运动员把问题解决在比赛之前。在当晚指挥部召开的午夜例会上，全体领队、总教练参加，袁伟民针对开局出现的问题，要求所有的项目都要从中吸取教训，强调各个项目领队、教练都要帮助运动员在技术上、战术上和心理上做精心准备，强调程序化参赛，强调提早设想各种困难，考虑到比赛中可能出现的所有细节，提出了“于细微处见金牌”的要求。

同时，袁伟民提醒射击队：

每位参赛队员都要认真准备，因为前两届奥运会就出现过赛前不被看好的队员夺取金牌的现象，如1992年巴塞罗那奥运会时的张山和1996年亚特兰大奥运会的杨凌，他们都是奥运会前差点没报上名，后来却夺得冠军的。所以，比赛之前对每一位选手都不要轻易放松。

袁伟民装在脑子里的这两个例子，都是中国射击运动历史上的经典——

1992年奥运会，女选手张山获得了双向飞碟的参赛席位，因为这是一个男女混合项目，所以在报名的时候，有关部门不同意让张山参赛，认为一个女选手战胜男选手夺取好成绩的希望不大。当时，射击队的教练们力主张山参赛，终于说服了有关领导。结果，张山创造了“巾帼不让须眉”的奇迹，不仅获得金牌，而且在资格赛中打出了200发子弹全中的好成绩。

陶璐娜打破局面

陶璐娜打破局面

1996年奥运会，当时有四位实力相当的中国运动员争夺移动靶射击的两个席位，相比之下，北京选手杨凌并没有优势，后来，移动靶教练蔡添响经过反复比较之后，决定放弃从小到大由他亲自培养的一位福建选手（蔡添响是福建人），让杨凌参加奥运会，结果杨凌一举夺冠。

中国体育代表团虽然第一天没有夺金，但从中总结了教训，全团引以为戒，进一步理清了思路，根据团部“于细微处见金牌”的要求，射击队根据驻地与比赛场地较远的实际情况（一个多小时车程），强调参赛程序化，精确地列出了每一个运动员的时间表：几点起床、几点吃饭、几点乘车、几点练习、几点比赛

辉煌的中国日

辉煌的中国日

而开赛第三天，中国代表团更是迎来悉尼奥运会的第一个“中国日”——

赛前并不被看好的蔡亚林成为第一匹“黑马”，夺得了射击男子10米气步枪金牌，虽然男子10米气步枪不是中国队的优势项目。悉尼奥运会第三天中午12点，蔡亚林在两名俄罗斯选手古哈吉比科夫与阿伦尼科夫的夹击下单枪突围，以696.4环的成绩夺得奥运会男子10米气步枪金牌，同时也打破了该项目的奥运会纪录。

女子举重53公斤级比赛中，土家族姑娘杨霞微笑着将世界纪录举过头顶，她的金牌揭开了我巾帼力士奥运夺金的序幕。

中国女子举重队是当天上午8点离开驻地前往比赛场馆的。在巴士车上，活泼好动的杨霞问坐在一旁的举重队领队韦迪：“我怎么一点都没有大赛前的感觉，好像平常一样，感觉不到紧张，这正常不正常？”韦领队说：“我给你测一测心跳脉搏，就知道你到底紧张不紧张了。”杨霞很认真地卷起袖子露出自己的手腕。过了一会儿，她急切地问韦领队到底怎么样，韦迪一脸疑惑地说：“你怎么没有脉了？”杨霞顿时笑得前仰后合，引得整个车厢欢笑一片。赛后韦领队说，大赛临头，队员还能够笑出来，这就说明心理素质绝对过关。当时他就想，这块金牌，没跑！

而笑则是杨霞留给袁伟民最深刻的印象：“小姑娘一笑两个酒窝，特别可爱！”在预赛中成绩不佳的中国体操男队的小伙子们众志成城，顽强拼搏，力克各路好手，圆了几代体操人的团体冠军梦。

在总结开局比赛的时候，袁伟民着重表扬了两个人：一个是举重运动员杨霞，说她“一笑两酒窝”，非常可爱，她的精神面貌显示了中国运动员在赛场上的风采；另外一个是射击运动员蔡亚林，这个战例证明，不管你以前的成绩如何，不管队里是怎样为自己定位的，只要

敢于拼搏和善于拼搏，奥运会赛场上什么样的可能都会发生，只要破除迷信、全力拼搏，就有可能由弱变强。

袁伟民在奥运会上的临阵指挥，基本不到具体项目比赛的现场。6届奥运会，除了1984年洛杉矶奥运会他作为率领中国女排夺冠的教练外，其余5届他都是中国代表团赛事的总指挥，他的指挥习惯是天天坐阵在奥运村，除了因参加国际会议或外事活动需要外，他基本不出村，当国家体育总局局长、中国奥委会主席时率团出征，组委会给他在村外五星级宾馆安排了豪华住房，他也从不去住，不观光、不旅游、不逛街，天天守候在奥运村里他那十余平方米的团长屋里（一般都只有那么大），办公、住宿合而为一。20多年，每届奥运会他都和运动员、教练员同吃一个餐厅、同住一幢楼，所不同的是，每天运动员坐车去赛场比赛了，他就坐在自己的房间里，开始掌握电视遥控器，啪嗒、啪嗒，从这个台看到那个台。奥运村的电视有各赛场传来的各路信号，这是袁伟民不去现场的重要原因之一。他说：

我坐在村里看电视，可以看到各个赛场的比赛，想看什么就看什么，既可以看得多、看得全，还可以从特写镜头中，看到运动员的表情，从他们的神态中还可以看出些苗头，琢磨些问题。到现场去看只能看一场，赶来赶去一天也只能看两三场、三四场，怎么能掌握全局的信息？再说，都到这个时候了，应该充分相信一线的指挥，少去少干扰，不去不干扰，去了坐在那儿不说话，没准他们也会感觉到有压力，所以奥运赛场上一般见不到我人，女排个别场次比赛，他们希望我去看，我即使去了，现场也很少发表意见，不影响教练指挥。我一般都是赛前赛后帮助他们发现问题，他们能自己解决的就自己解决，不能解决的我帮助解决。

“三加一保险”失利

“三加一保险”失利

开赛第一天，除了两个有希望获得金牌的射击项目以外，这天袁伟民最看重的是体操的男子团体资格赛，因为这场比赛将关系到中国选手能不能在自己的强项上获得单项的决赛资格。结果中国队表现不佳，团体总分输给了俄罗斯。俄罗斯队总教练阿尔卡耶夫一句“我们从未在奥运会上输给中国队”，唤起了俄罗斯选手的斗志，9月16日的预赛中，俄罗斯队前三项领先中国队1.021分，使得中国队在后面的比赛中失误增多，失去了很有希望获得金牌的男子跳马和鞍马两个单项决赛资格。

中国队领队张健说：自从1983年中国男队从前苏联队手中夺取团体世界冠军以来，双方曾多次交手，而悉尼的团体预赛，是两队交手十多年来，中国队比得最差的一次。

这两个失去决赛权的单项里，以男子跳马最为可惜，因为当时中国队有李小鹏、肖俊峰和杨威三名具有夺取金牌实力的选手，而且这个项目的总裁判长还是昔日中国的“体操王子”李宁——天时地利人和似乎都在中国队这一边，但是这个“三加一保险”却在预赛中彻底输了。

在预赛之前，体操队的领队张健（时任体操运动管理中心主任）、高健（后任体操运动管理中心主任）在观看了俄罗斯队的赛前训练之后觉得很乐观，向袁伟民汇报说赢俄罗斯没有问题，认为双方有三四分的差距。这时候袁伟民就提醒他们吸取亚特兰大奥运会的教训，因为那届奥运会，中国男队的整体实力很强，对团体冠军志在必得，但结果却失利了。

袁伟民说：

我这个人是这样，刚开始我提醒你该注意什么，如果你不听我的吃了苦头，我就把你找来开会，和你们一起分析好在哪儿不好在哪

儿，但是我相信你能自己解决这个问题。那天就是这样。比赛结束后，我把张健、高健、黄玉斌等体操队的领队、教练叫到团部开会，我指出他们赛前对奥运会竞争的残酷性估计不足，静态分析彼我双方实力，产生盲目乐观，没有发现运动员的思想、心理是变化的，如果事先不发现，不帮他们解决，带上场，就必然影响技术发挥。那天我给了他们一些压力，要求他们回去立刻做转化工作，不能过夜，而且和他们讲明白，这个压力只能到领队、教练为止，不允许转嫁到运动员头上。转化工作做好了，你们还是你们，实力在，信心也必须在！他们也很同意我的分析，说确实如此，张健说有个队员没进驻奥运村时，在村外训练生龙活虎，一进村傻了，不知道怎么练了。这就是奥运会的残酷性，一到村里，见到那么多穿着不同国家和地区运动服的选手聚集在一起，激烈竞争的氛围，顿时感染着每个运动员，没有经历过这种场面的年轻选手，心理、思想就会发生变化，弄不好就会紧张、发毛。加上赛前看俄罗斯队训练，见他们一个个都站得那么稳，我们的队员感到俄罗斯并不是想象得那样，很强啊！教练、领队未能及时发现问题，进行疏导，他们就把问题带到了比赛场上，出现问题，这是必然的。关键是，有针对性地及时做好转化工作。

那天开完午夜例会，凌晨两点，我还没睡，特意到体操队住的地方去看看，见张健、高健的房间都还亮着灯，我没有打扰他们，相信他们自己能解决问题。

东方不亮西方亮

东方不亮西方亮

团体决赛那天，中国体操队的小伙子是什么样的精神状态呢?

比赛之前，六个小伙子聚集到了一起，自己开起了准备会，几个人说说笑笑，看上去就信心十足。李小鹏特别兴奋地跟队友们“布置”着最后一项跳马的战术：“虾哥（郑李辉的绰号）你第一个上场，站稳了！紧接着是邢傲伟也站稳了！然后是杨威来一个高难度动作，最后是我上场！”一边说着一边还比划着，做了一个比赛结束之后向裁判致意的动作：“我只要那么一站，冠军就拿下了！”然后几个小伙子一起欢呼起来，仿佛已经拿到了冠军

失而复得的羽毛球金牌

失而复得的羽毛球金牌

悉尼奥运羽毛球比赛，中国派出了三对混合双打选手参加比赛，其中最强的一对是多次获得世界冠军的葛菲和刘永，但是在比赛中，最强的这对输了，而最弱的一对张军和高.却

赢了，袁伟民抓住这个典型事例在午夜例会上讲了这样一番话：

李永波前一天曾经把张军和高?了一顿，得好，让他们清醒了，所以今天他们冒出来了，打败了世界冠军。李永波，你是不是看到刘永和葛菲不敢他们？当然，怎么还有个讲究艺术的问题，不是什么都，但有时你点得得重一点，能使他们清醒。所以，教练员必须找准‘点’狠狠解决。冠军是不好拿的，不管是计划内的还是计划外的，只要发挥水平就好，这中间有区别，但没有绝对的分别，比如蔡亚林就是计划外的，张军和高?也是计划外的。“克拉克现象”是客观存在的。

袁伟民很生动地说：

克人要讲究克法，你不能训人——有的人吃硬的、有的人吃软的，你要有针对性、艺术性，关键要解决他的问题，做到不带问题上场，这才是根本。

借着张军和高.的例子，袁伟民又强调了赛场上的进取精神，他说：

实力不够拿不到金牌可以，但形象要好，不能就此服输，要想尽一切办法进入前八名。你不要看不起前八名。金牌没有可以，但场上绝不允许没有进取精神。比赛可以输，人绝对不能输，所有的弱项都要重视这个问题，没有一项可以例外，没有一项可以在大树底下乘凉，每个人都要靠自己来回答问题，自己的考卷别人代替不了你，落后项目拿不到牌也必须为今后打基础，在精神上不能打败仗。

张军和高.拿到的是一块失而复得的金牌，中国队最有实力在这个项目上冲击金牌的刘永和葛菲提前被淘汰出局，而未被看好的年轻选手张军和高.却连连爆冷，一路杀进决赛，凭着初生牛犊的拼劲，硬是把赛前被认为不可能得的金牌得到了。

张军和高.拼出了金牌，另一位女将唐琳在柔道赛场上也一样拼出了气势。

唐琳在半决赛中战胜比利时选手拉克尔后，心理上曾出现波动。郭仲恭领队想起了袁伟民局长在开会时曾经告诫领队、教练，关键时刻要抓准问题给运动员一“激”。于是，教练唱红脸，领队唱白脸，在决胜关头催唐琳猛醒。过去唐琳曾与决赛对手法国的勒布伦交手几次，胜多负少，凭实力可以取胜。只要摆正位置、调整心态，就能赢得这场比赛。被刺激后，唐琳重新找回了镇静，最后一“激”，在赛场上带来了个人水平的出色发挥，勇夺桂冠。

可以说，悉尼奥运会第五天，张军和高.、唐琳的拼劲儿给其他队伍带来了非常大的鼓舞，也就有了悉尼第六天中国代表团的夺金高潮，日进6金，这天才是悉尼奥运会真正的“中国日”——这一天对于中国体育来说是金色的一天，中国代表团夺取了6枚金牌，成为中国自1984年参加奥运会以来，在奥运会的比赛中夺取金牌最多的一天。

辉煌的“中国日”激发了国人对中国代表团金牌总数的大胆猜想，也激发了参赛运动员们不可遏止的夺金欲望。中国军团势如破竹，在这之后的三天中，七战七捷，日日有金。转眼间，中国体育代表团的金牌数量就达到了21枚，但是问题也随着来了。

“梦之队”出师不利

“梦之队”出师不利

胜利是不会轻易到手的。在乒乓球、羽毛球和体操好戏连台的时候，另一个夺金大项跳水却面临着严峻的考验。夺金把握最大的女子十米台单人、男子十米台双人、女子三米板双人三个项目上，中国选手分别输给了美国选手和俄罗斯选手。原以为是中国队囊中之物的3枚金牌挂在了外国选手的脖子上。被媒体称为 “梦之队”的中国跳水队出师不利，简直就像做了一场噩梦。

袁伟民坐在奥运村自己的房间里面看电视，从特写镜头中，根据运动员临场的表现“号脉”，而且他这个“号脉”，不光号到临场运动员，甚至可以发现工作人员的问题在哪儿。中国跳水队出师不利的情况让袁伟民非常明白，到午夜例会的时候，他要号准周继红的脉，才能解决问题。

周继红是中国跳水的第一个奥运会冠军，退役以后，她先是到北京大学学习了两年外语，然后先后在北京队和国家队担任助理教练，那时中国跳水队的总教练是徐益明，他也是周继红的教练。

刚担任领队的时候，周继红还处在积累管理经验、逐步树立威信的阶段，她遇事经常会向领导求助，甚至在遇到一些重大问题的时候会直接求助于教练员出身的总局领导袁伟民。她虽然有点儿怕这位严师，但又觉得这个领导不讲官话，容易了解自己的想法。

当他们踌躇满志地抵达悉尼的时候，中国代表团已经有了一个较好的开局，这支被称为“中国体坛梦之队”的队伍，有点儿想当然了。

第一天跳水比赛，进行的两个双人跳水项目，令周继红他们感到意外的是：田亮、胡佳的男子十米台双人和伏明霞、郭晶晶的女子三米板双人两个项目，中国队都失利了；随后在第三个项目——女子十米台单人的比赛中，三年中一直保持不败的中国选手李娜和桑雪也失利了。

袁伟民还记得：

开始的时候说她，她不听，但是有些话我不能开始就讲。后来问题出来了，我不讲不行了——丢了两块金牌的时候，我叫李富荣去讲，第三块一丢，我就把他们领队教练都叫来了，不讲不行了，再丢下去越丢越多了。

袁伟民给跳水队的全体领队教练开了一个会，一般他都是先听领队和教练讲情况、讲他们的看法。

周继红认为，前两天丢掉的金牌，虽然是我们的强项、有优势，但是因为我们自己发挥正常，而对手发挥超常，所以金牌丢了，马上就要开始的第四个项目是熊倪参加的男子三米板单人，但是按照以往的实力，这个项目是中国队实力最弱的项目，金牌很可能落到俄罗斯名将萨乌丁手里。周继红这么算账，意思是第四个项目也还拿不到金牌。

听过周继红的汇报，袁伟民几乎使用了质问的口吻：

你这是静态的分析，认为明天是人家该拿的，你熊倪有可能拿不到。但是，体育比赛是动态的，前两天你们的强项不是被别人打败了吗？既然你们最该拿的金牌被别人拿掉了，那你们为什么不能把别人该拿的金牌从他手里拿回来，为什么不存在这个可能性？你们应该树立这样的信念：必须要拿，非拿不可！

周继红事后回忆：那次袁局长声色俱厉，是她从来没有见过的。

实际上，大赛中高水平运动员的实力都差不多，如果自己把自己框死了，不会动态地看问题而是静态地看，就会出问题。所以成绩不能说明现在，只能说明过去。那天我要求他们回去给运动员分析形势，辨证地看问题，要把熊倪的工作做通，要把他逼到悬崖上，要让他觉得这块金牌非拿不可，就要让他想明白，既然别人可以超水平发挥把我该拿的金牌拿走，我为什么就不可以把别人该拿的金牌拿过来！让熊倪想通了，轻装上阵，下死决心去拼！

赛事的发展果然如袁伟民的预料，熊倪超水平发挥，为中国跳水队赢得了悉尼奥运会的转折。

熊倪力挽狂澜

熊倪力挽狂澜

男子跳水三米板决赛，熊倪最后一个出场，但他从预赛带入决赛的分数却比俄罗斯名将萨乌丁少9.84分。第一跳熊倪落后萨乌丁15.42分。第二跳，双方差距继续扩大至30.63分。从第三跳开始熊倪开始追赶萨乌丁，到最后一跳之前，他已经超过另一位有望夺金的墨西哥选手2.34分，与萨乌丁的差距也缩小到10.98分。决定命运的一跳开始了。倒数第三个出场的墨西哥选手跳出了83.64的高分。急于求成的萨乌丁在难度系数最高的一个动作上出现严重失误，成绩排在墨西哥选手之后。萨乌丁已经无缘金牌了，墨西哥选手以为金牌到手，已经和教练开始庆祝胜利了。这时熊倪最后一个出场，他的动作是407C，难度系数3.4。熊倪不动声色，稳稳地一跳，空中动作接近完美，但入水水花较大。全场屏息，等待裁判亮分。81.60分！熊倪以0.3分的优势夺得冠军。全场欢声雷动，而熊倪避开了人们的视线，把头埋进池中，任泪水纵情流淌——在中国跳水队几近绝境的时候力挽狂澜，唤醒了“梦之队”。

至今这样一个画面依然是中国奥运征战史上的经典，熊倪拿到男子三米板金牌之后，周继红在场边狠狠地拥抱着熊倪，任眼泪纵横，根本不计较自己当时的形象了。由此可见，这一次周继红承受了多大的压力，而袁伟民则用他的方法实现了一次逆转，否则谁知道那一次中国跳水队这支“梦之队”会不会做一次噩“梦”呢？！

回忆这一战例，袁伟民说：

这里边牵扯到指导思想，你对这个体育要熟，你要清楚地一看是这个问题，你就去用正确的方法解决这个问题。有很多迷惑自己的地方，这个困难那个困难，这个问题那个问题。悉尼奥运会的跳水，熊倪一冲下来整个放开了，连拿了5块，你要开始第一块就这么冲呢？当然不见得都拿到，也可能失误，但是那时你是被动的，现在你主动

了。前面3块，丢一块像掉一块肉，越算会越担心，路越走越窄，到最后一块都拿不到。

到现在提及那熊倪勇夺悉尼奥运会男子三米跳板桂冠。场比赛，袁伟民也会觉得不容易，而就在这不容易的翻身之后，中国跳水队接下来就顺畅多了。两天后世界重新看到了“梦之队”令人眼花缭乱的绝技，在余下的4项跳水比赛中，中国选手再没让任何一枚金牌旁落。美联社惊呼：“中国垄断了跳水比赛”，继成为《时代》封面人物后，伏明霞灿烂的笑容再一次征服了世界，她站在领奖台上的莞尔一笑，正如中国体育站在世纪之巅面对世界的表情。泪水已经成为过去，我们呈现给世界的是自尊、自信、平和、友爱的微笑。而在本届奥运会的倒数第二天比赛中，田亮和胡佳继熊倪之后再次战胜了俄罗斯名将萨乌丁，夺得男子十米台的冠、亚军，捍卫了“梦之队”的美誉。

如今，周继红深感那次经历使她受益匪浅，她说：“袁局长当时的那番话，让我对奥运会比赛的残酷性有了清醒的认识，我经常拿这个战例教育年轻运动员，这次经历是我永远不会忘记的。”

在把握竞技体育规律方面，袁伟民非常注重细节——他指挥奥运会比赛的时候，要求赛前的备战非常实事求是、扎扎实实，目标的制订要非常科学，目标能够够得着，科学的目标是设定在一个新的超越自我的基础上的目标，而不是凭空的、凭自己的想象制订的。他特别强调，除了跟对手比以外，还要跟自己比，体育就是要超越自我，在超越自我中战胜对手，也可能有的人很长时间里不能战胜对手，但是也要超越自我，落后项目要自己跟自己比。从落后到优势，就是在不断地超越自我的过程中实现的。

悉尼奥运会，袁伟民非常希望我国的夺金面能够进一步扩大，在这之前，我国奥运会的夺金项目主要集中在六个传统优势项目上，他在给落后项目做动员时，列举了亚特兰大奥运会时，我国落后项目田径，以女子中长跑为突破口，巧用战术保驾王军霞突破的例子。

变换政策，确保王军霞夺金

亚特兰大奥运会，王军霞参加两个项目，赛前领队和教练分析之后认为：王军霞的强项是10000米，并且是这个项目的世界纪录保持者，应该将冲击金牌的重点放在第二项10000米上。但是袁伟民却不这样认为，力主在先比的第一个项目——5000米中，就让王军霞全力以赴冲金。

当时他们开始的时候要保10000米，我给她改变了方针，决定先冲击5000米的金牌，这是我定的。我说5000米先赛，虽然她强项是10000米，但是你现在就要冲，你先冲5000米、全力以赴冲5000米。因为人家都认为10000米你强，就会联合作战搞你。你今天一拼成绩一出来，跑10000米就会更有把握，这是我的观点。我说王军霞要是第一场不拼拿不到，第二场人家把她包在里边，出不来了，两个项目就都银牌了。如果你第一块拿下来了，你就以弱胜强了，何况弱也不是弱很多。在这一点上我们很多运动员不如人家有些国家的运动员，人家好胜，天不怕地不怕，我们的选手容易保守，像这种保守思想在体育界还不少，实力已差不多了，还不敢冲。

后来，王军霞5000米的金牌真的拿下来了，大家不能不钦佩袁伟民对于竞技体育规律的洞若观火——在那场比赛中，由于王军霞的对手们也认为她的主项是10000米，所以5000米没有像后来的10000米决赛那样“夹击”王军霞，结果王军霞赢得5000米金牌，并且演出了身披五星红旗在场上奔跑的经典一幕。虽然不能说袁伟民的这种决策是“一切料事如神”，但确实是“一切尽在掌握中”。

这个主动过问、亲自部署、亲自决策的战例，在袁伟民的指挥生涯里是一个特例，他说：

赛前我极少推翻下面的决策，他们一般不来找我，我不去，除非我感觉这个项目存在非常重要的问题，我必须面对面解决。在一般情

况下，我尽量发挥一线教练、领队的作用，他们有他们的威信，应该相信他们。

9月30日是悉尼奥运会的倒数第二天，中国和俄罗斯的金牌数是26比20，中国领先6块，这时有一种舆论，认为中国代表团的金牌总数有可能超过俄罗斯。

袁伟民知道：中国占据的这个位置肯定是暂时的，因为在最后两天的比赛中，俄罗斯具有夺取金牌实力的项目很多，而中国只有两个。但是他认为，必须把握好一切可能的机会，争取让中国代表团金牌总数第二的位置多维持一天，对俄罗斯代表团构成更强大的冲击。9月29日，袁伟民在代表团团部召开了闭幕前的最后一次动员大会，他说：

在最后的比赛中要乘胜追击，尤其跳水队，明天一定要想办法把最后一块金牌拿下来，跆拳道也要力争有所突破，不要给俄罗斯抢夺金牌榜的位置创造条件。

奥运会已经接近尾声，我们的形势非常好，仍然占据金牌第二的位置，这是因为我们的优势项目都发挥得非常好，是机遇让我们站到了第一集团。但是我们也应该清醒地认识到：我们竞技体育的总体实力还不是最强。

现在比赛还没有结束，江泽民主席就给我们发来贺电，我们要认真学习，以此为动力，戒骄戒躁，善始善终。现在我们最终能不能成为第二还不一定，我们还要在最后阶段抓住机会，跟俄罗斯争一争。我们要给自己加点压力，明天跳水这块金牌就要想办法拿下来。跳水队虽然已经完成夺取4块金牌的任务，但还要责无旁贷地承担重任，这块金牌无论对我们，还是对俄罗斯都相当重要。

而且对跳水这个项目来说，明天在比赛中，把萨乌丁比下去意味深远。熊倪已经在萨乌丁的强项上战胜了他一次，为我们再次战胜他创造了有利条件，如果这次把他比下去，我们年轻的跳水选手就可以站到世界跳水界的顶峰，像以前美国的洛加尼斯一样站上几年！

当然，萨乌丁是老运动员，印象分会比其他选手高，但只要我们的运动员在士气上压住萨乌丁，最后趴下的可能就是他。我相信跳水队不仅有实力，而且有勇气，我们的队员有能力拿到这块金牌。

除了跳水队，跆拳道绝不能丢掉冲金的机会，其他项目同样要竭尽全力去拼，拿不到金牌争银牌，拿不到奖牌争取成绩有所突破，总之一句话，只要有一线希望，我们就要努力争取，这就是竞技体育规律，任何时候都不能放弃竞争！

战斗远远没有结束

战斗远远没有结束

悉尼奥运会闭幕前一天，白天进行的比赛中，俄罗斯选手连续获得了8块金牌，这样到晚上的比赛开始前，中国和俄罗斯的金牌比是26:28。而这天晚上最后进行的两项决赛，都是在中国和俄罗斯选手之间进行的。

最后的结果实现了袁伟民在前一天动员大会上所要求的，该拿的都拿下来了：男子十米台单人跳水，田亮赢了；女子跆拳道67公斤级比赛，陈中赢了。经过中国代表团的不懈努力，中国的金牌数直到奥运会的倒数第二天，仍然和俄罗斯并驾齐驱，28:28！

最后一天俄罗斯虽然仍然超过了中国跃居金牌榜第二位，但是排在第三位的中国队以28金16银15铜的好成绩也实现了历史性突破。

第三章处乱不惊：悉尼指挥力作

境内外媒体都充分报道了中国代表团在悉尼的表现，《中国体育报》在头版头条开辟了一个栏目，叫“在中国代表团指挥部里”，每天都刊登了袁伟民在午夜例会上原汁原味的讲话。读了那一篇篇比赛前夜的讲话，再看看第二天比赛的实际情况，可以发现都讲到了刀刃上，基本都被言中。

在全国人大、全国政协为凯旋的中国体育代表团举行的欢迎晚会上，时任中共中央政治局常委、全国政协主席李瑞环，在讲话中特别赞扬了袁伟民在午夜例会上的那些讲话，李瑞环善用哲学，懂得体育，熟悉袁伟民，他说：“袁伟民每次都能说到点子上，说明他是专家，他的那些话一般的领导是讲不出来的。”

在悉尼的20多天征战中，袁伟民全身心投入，思想高度集中，用经验和智慧留下了堪称经典的指挥力作。然而，假如在一开局金牌就连连失手的情况下，袁伟民私心作祟，想到的是这样下去成绩不好回去怎么交代，他的指挥又会是怎样呢？假如面对“梦之队”中国跳水队

出师不利，连丢3块本该拿下来的金牌之后，袁伟民不去扭转局面，而采取的是保守指挥，又会是怎样的结果呢?

兴奋剂问题不容忽视

兴奋剂问题不容忽视

发生在游泳和女子中长跑项目上的一些现象依然让人难以解释：

第九届、第十届全运会上，女子游泳都出现了一批世界冠军级的好成绩，但是在随后的世锦赛、奥运会上，这些成绩都不能表现出来，取得好成绩的运动员甚至会突然销声匿迹，中国游泳内战强于外战的状态一直没有改变。

第十届全运会上，还爆出了一起非常令人震惊的兴奋剂事件：一位著名女子中长跑选手先是在北京进行的女子马拉松比赛中轻松摘金，第二天她又出现在南京的女子5000米赛场上，并且顺利拿到了银牌；在前一天马拉松比赛结束后药检呈阴性的她，在第二天的药检中结果竟然是阳性，而且禁药的成分是早已过时的“诺龙”。从她使用兴奋剂的手段和药品成分都暴露出如此大胆和无知。

申奥深层谋略

申奥深层谋略

袁伟民不仅经历了北京两次申奥的全过程，而且在2000年4月出任国家体育总局局长之后，以奥申委执行主席的身份，和时任北京市市长的刘淇一起，直接参与指挥了北京申奥的攻坚阶段和决战阶段。

在袁伟民上任国家体育总局局长的时候，北京的申奥工作处在第三个阶段，即公关阶段。在这之前，袁伟民也参与了大量的工作，但是在他上任之后，面临的形势更严峻，申办工作正处在最关键的时刻。

国际奥委会的一系列丑闻被不断披露：在盐湖城冬奥会申办过程中，部分委员接受了不同形式的贿赂，使人强烈质疑——在2000年奥运会的申办过程中，是否也有类似的情况发生?

“贿选丑闻”，导致了国际奥委会的改革和重新制订了申办奥运会的规则，在第110次全会上，对奥运会主办城市的遴选程序进行了重大改革，主要有以下几个特点：

1. 增加了接受申办的预选程序。

2. 不允许国际奥委会委员和申办城市互访——这样就大大减少了申办城市利用互访和第三方做国际奥委会委员工作的机会。

3. 国际奥委会委员的组成人员发生了变化：确定了70岁退休制和主席8年任期制；确定了115名委员制，除了70名个人委员以外，其中15人必须为来自国际奥委会运动员委员会的代表，15人为国际单项体育联合会的主席或其领导成员，15人为国家(或地区)奥委会的主席或其领导成员。

4. 再次确定：由国际奥委会委员秘密投票决定举办城市——这就说明了最后的投票依然像以往那样具有不可预测性。

5. 国际奥委会发出通知：申办城市不能做国际性的广告和宣传——我们的策略是“内冷外热”，现在对外“热”也热不起来了。

6. 提出了国家和地区奥委会要对国际奥委会负责，对本国的申办城市要发挥既合作又监督的作用。很显然，这样的限制让世界了解北京的渠道变窄了，但同时，这也给了各个申奥城市相对公平、透明的申办平台。袁伟民这样分析当时“申奥”的形势：

总体情况来看，目前对北京有利的因素主要表现在几个方面：

第一，申办以来，北京一直是受到各方面关注的大热门，截止到目前，国际舆论仍然认为北京是获胜可能性最大的城市之一，在申办竞争中处于“领跑者”的地位。但同时，不断显现出来的迹象也表明：随着投票日期的临近，各种阻挠北京申办的力量正在聚集，并加紧活动，夺取申办成功必须付出更大的努力，面对更加激烈的挑战。

第二，国际奥委会考察团的“评估报告”对北京的申办工作和举办条件给予了充分的肯定，为我们取得委员们的了解和支持奠定了有权威的坚实基础。这个报告把北京列为三个优秀城市之一，这三个城市所在的国家唯有中国没有举办过奥运会，对我们的有利之处显而易见。报告中有一句很关键的话：“在北京举办奥运会，将给中国和体育留下独特的遗产。”这句话在里面起了很大的作用，明确指出了北京奥运会的历史意义。报告公布以后，国际媒体普遍认为，北京的领先地位得到了进一步的巩固和提升。

第三，国际奥委会领导层的态度倾向和委员态度的基本格局为北京获胜提供了基本条件，我们加强了一贯工作的力度，在委员中广泛开展了宣传和争取工作，到目前为止已经接触了99个委员，占有投票权委员人数的85%。

第四，中国具有独特的条件，在国际奥委会构成很强的吸引力，热情支持申办的国家政府和13亿人民、从未举办过奥运会的世界体育大国、迅速成长潜力巨大的市场、北京国际化现代化的城市面貌和发展前景

申奥政策有变，申奥对策要变

申奥政策有变，申奥对策要变

但是另一方面，今年以来各种阻挠北京申办成功的情况呈上升趋势，根据上次申办的经验，越是接近投票的时间，情况会越复杂，“承诺”并不等于拿到手，这里面的变数很大；尽管有超过半数以上的委员表示支持北京，可如同邓小平所说：“承诺的东西不等于已经到手的东西，不能轻信。”

因此，在袁伟民上任之初，做好国际奥委会委员的工作、化解来自各个方面的反对声音、争取更多的人支持北京，就成为一项重中之重的任务。而要完成这样的任务，仅仅靠少数人显然是不行的，需要调动现有的全部力量做体育外交工作。作为中国奥委会主席和奥申委执行主席的袁伟民，更要在这项工作中身先士卒、首当其冲。

袁伟民第一次以奥申委执行主席的身份参加执委会，就谈了几个观点，他打开笔记本，回忆说：

我写了一个提纲：投票前的重要工作是在最后的时间里，积极周密地有效做好以下五个方面工作：一、继续组织各方面力量落实计划，全面接触委员，巩固扩大支持，在最后投票以前，争取不留“死角”，不管赞成我们的、不赞成我们的、中立的，都要注意争取，票不是送给你的，是你争取来的，讲这个道理；二、认真细致、精益求精做好莫斯科陈述的准备工作；三、积极加强对外宣传工作，增强对我们有利的舆论氛围；四、搞好到莫斯科参加国际奥委会会议的组团工作，制订周密的工作方案；五、适度地把国内的申办宣传力度引导到群众以积极平和的心态对待申办上。

袁伟民认识到，在这些要素中，最重要的因素是怎样做国际奥委会委员的工作。因为袁伟民上任后面临的申办工作，是一种在国际奥委会改革之后的申办程序。

新的不确定因素来自三个方面：第一，和以前相比，北京展示自己的渠道受到了很大的限制，所以对申办的要求更高了，特别是对外联和宣传的要求更高了。

第二，国际奥委会成员组成的变化使得不确定因素增大了，尤其是15名现役运动员委员的工作难度很大，其中已经确定的10人都是欧洲运动员，而申奥过程中胜败的差距往往都是只有几票。

第三，国际奥委会增加了资格审查的程序，要求各申办城市在成为正式候选城市之前，各国奥委会和申办城市要先回答六方面的问题；这六方面的问题将成为申办奥运会的最低标准，这就是规定动作。这六个方面分别是：申办动机和政治支持；国家宏观经济的指标；城市基础设施和体育设施；赞助商的支持；法律法规方面；非技术性的标准。在申办改革的新形势下，北京首先要通过资格审查关，就是要达到作为申办城市最低标准的六条，才有可能进入最后更为激烈的竞争。这六个问题中，大部分问题可以在申办过程中加以解决，但是有一个问题应该提前加以重视，就是申办动机和政治支持问题，这要进行民意调查和全民表决，国际奥委会也要进行调查，因此宣传上必须加大力度和覆盖面以获得群众的支持，这和原来说“内冷外热”的精神是矛盾的。

总之，当袁伟民出任中国体育部门“掌门人”的时候，不但作为体育总局局长面临着他所擅长的竞技体育问题——在悉尼奥运会上争取好成绩，而且作为中国奥委会主席和北京奥申委的执行主席，面临着北京奥运会申办工作的很多复杂的新形势。

竞争对手的策略

竞争对手的策略

就像袁伟民所说，这里有两个关键问题：一是IOC组成成员的变化，二是“申办动机和政治支持”问题。

首先看IOC组成成员的变化——

国际奥委会在改革过程中增加了三部分新的委员：国际单项体育组织的负责人出任的委员、运动员出任的委员、国家奥委会负责人出任的委员。

第一部分和第三部分委员的增加，是“三位一体”的奥林匹克理念和组织结构使然：正像《奥林匹克宪章》中所指出的——国际奥委会、国家奥委会和国际单项体育组织是构成现代奥林匹克运动组织结构的三个主要成分。从这个意义上说，袁伟民的认识是十分准确的，因为随着现代奥林匹克运动的发展，国际奥委会已经不是过去那样的贵族俱乐部了，它必须处理好和国家奥委会之间的关系。

而第二部分委员的增加，则对北京的申办工作有更加直接的影响，这部分委员是由参加夏季和冬季奥运会的运动员们投票选出的，由于历史和文化的原因，其中大多数都是欧美运动员，显然会在感情上更加倾向欧美的奥运会申办城市。对此，袁伟民也予以了正确的认识和密切的关注。

再看“申办动机和政治支持”问题。

这个问题的提出，使得原来北京再次申办中的“内冷外热”的提法变得不可行了，因为要应对国际奥委会的民意调查，就不仅要“外热”，而且要“内热”——加强在国内，尤其是北京市的宣传力度。

北京的主要竞争对手是加拿大的多伦多和法国的巴黎，这两个城市都有着自身的优势，也有着自己的策略。袁伟民概括说：

多伦多的策略有这样几个特点：第一，他们两个重要的“卖点”，是多元文化和场馆集中。第二，他们发动运动员和残疾人运动员参与

申办工作，并且做得非常成功，他们认为奥运会的主题是运动员，整个申办团体里面也是以运动员为主。第三，开展全方位的游说，他们通过运动员拜访28个国家单项体育组织和198个国家奥委会，这并不违反国际奥委会的规定。第四，他们重点争取非洲的选票，因为非洲奥委会在过去两届奥运会主办权的争夺中间发挥了举足轻重的作用，非洲倒向谁，哪里就能胜利，多伦多奥申委加大了对非洲工作的力度，一方面他们承诺向非洲国家提供更多的体育援助，另外一方面计划出资1000多万加元，在加拿大举办法语国家运动会。第五，他们加强欧洲选票的争夺，注重争取运动员出身的国际奥委会委员的支持（国际奥委会有投票资格的委员中，当时一共有19位是运动员出身），他们相信大部分运动员出身的委员都会支持他们。第六，动员外交机构拉选票，加拿大总理亲自到莫斯科去助威，他们也注重和国际的主流媒体保持良好关系。

多伦多寄希望于在莫斯科投票的最后几轮胜出，他们认为：北京在第一轮投票的时候可能得票最多，但是不可能超过半数，所以他们的策略是在第二轮投票中能够获得25张到30张选票，超过巴黎，在第三、第四轮中间再和北京“决战”。

而巴黎的策略，主要是利用其国际大都市的知名度进行宣传，他们认为自己有以下优势：第一，巴黎具有国际性，是世界级大城市，游客最多，一定会使参加奥运会的运动员和游客对他们有兴趣。第二，巴黎具有多样性，不仅体育设施，而且在艺术文化建筑环境等各方面都具有优势。第三，巴黎具有宽容性，容纳了近一百多个民族，有不同的政治背景和不同的宗教信仰。第四，巴黎尊重人权，是《人权宣言》的签署城市。第五，巴黎有新闻自由，能给记者提供自由采访的便利。

巴黎还做了很多其他工作，例如无偿向发展中国家提供体育器材，邀请世界20多万青年参观巴黎等等。

和北京竞争的这两个城市还进行一系列的造势活动，特别是利用“人权问题”做文章，借运动员之口向国际奥委会委员施加压力，不断提醒国际奥委会注意中国的“人权问题”，特别提醒国际奥委会注意国际舆论对“法轮功”的关注；另外，他们还秘密游说国际奥委会中来自天主教国家的委员，说服国际奥委会委员中信仰天主教的人反对中国。

是否提及人权问题悬而未决

是否提及人权问题悬而未决

海内外许多高层人士分析："北京的申办工作，成也政治，败也政治。"袁伟民格外关注的是：其中"人权问题"是一个最敏感的问题。

在距离莫斯科投票越来越近、申奥工作进入关键时刻之际，北京奥申委分析认为，根据现在掌握的材料来看，敌对势力和对手有可能利用政治问题攻击我申办工作，攻击的方法主要表现为：抛出观点和重复某些有影响的观点，唤起舆论跟进，达到杀伤我方的目的。对此我们要做好论战和行动的两手准备，积极做好防范，应对危机。

"中国的人权记录十分恶劣，没有资格举办奥运会。"——这是美联社反复表述的观点。

"如果让北京举办奥运会，不会使中国进一步走向民主，相反，会使中国继续迫害持不同政见的精神病患者、流浪汉以及下岗工人，中国将继续执行野蛮的计划生育政策，北京举办奥运会，将同1936年柏林奥运会一样可怕。"——这是法国一些媒体的观点。

对于当时西方舆论在"人权"问题上对中国的攻击，我们的看法是：中国人权事业已经取得长足进步，民主法制建设日益完善，这些成就已经得到了世界的公认，中国人权具有广泛性、公平性和真实性。中国遵守联合国宪章"关于促进保护人权和基本自由"的原则。在中国举办奥运会，有助于中国更好地解决人权问题，国际奥委会多次强调要把政治因素和体育区分开来。但是，由于"人权"问题的高度敏感性，很容易在说话的分寸上授人以柄。袁伟民回忆说：

对于在陈述报告中，是主动讲到"人权"问题，还是不主动涉及"人权"问题，当时考虑得比较仔细和慎重。一种意见是，继续通过海外第三方支持者，宣传"在中国举办奥运会，有助于中国进一步走向民主自由"的观点，奥申委自己不进行主动宣传；还有一种意见是陈述报告中应主动提到"人权"问题，哪怕是很简单的表述。我的观点是主张主动

去讲“人权”问题。我的根据在哪儿呢？我们朱熔基总理当选总理后在记者招待会上，他主动讲到人权问题，反响不错。我想只要不离开总理讲话的原则就行。我认为西方舆论和北京的竞争对手们肯定会在“人权”问题上做文章，与其回避这个问题，不如去主动触及这个问题，以显示中国在这个问题上的态度和正视这个问题的决心和自信。

李志坚也是主张主动提及“人权”问题的，正如他所写的《申奥六鳞》一文中所指出的：

新中国成立几十年以来，国际反华势力从来没有放弃以人权问题为借口，攻击中国，丑化中国，瓦解中国。北京申办奥运会自始至终也摆脱不了人权问题的干扰。

实事求是地说，围绕着人权问题的斗争，大致可以分为两种情况。一种是别有用心者，肆意夸大中国的人权问题，而且根本不谈生存权发展权这些最基本的人权问题，用他们臆造的不符合发展中国家基本情况的所谓人权问题，造谣污蔑，根本反对北京申办奥运会。另一种情况，不少委员受长期敌意宣传，弄不清围绕人权问题激烈斗争的实质，出于对中国的友好，情真意切地希望中国能在人权问题上表一个他们希望的态度，使他们能理直气壮地投北京的赞成票。而且他（她）们回到国内也好交待。

袁伟民说：

主张不主动涉及“人权”问题的想法也有一定道理，因为西方敌对势力千方百计在“人权”问题上攻击中国，说北京没有资格申办奥运会，如果我们主动去讲这个问题的话，可能会“引火烧身”，带来麻烦。但是国际奥委会的许多委员，尤其是支持北京、支持中国的委员们，都劝我们在陈述中对“人权”问题有个表态，哪怕是很简单的表态也对我们有利，不表态、一字不提人权问题肯定不利。

那么，究竟如何去面对“人权问题”？在陈述报告里到底说不说这个问题？怎么个说法？直到去莫斯科陈述的北京代表团抵达莫斯科的时候，这些都还是一个悬而未决的问题。

国际舆论一片大好

国际舆论一片大好

袁伟民说：

当时大家心里都有点儿焦急和烦躁，因为这么大的问题还没解决。不但代表团的领导有点儿急，代表团的很多工作人员也有点儿急，开会时甚至争论起来，国务院新闻办的顾耀铭说："'人权'两个字都不敢提，还去申办什么啊？"很多当事者在回顾北京陈述团前往莫斯科的情景时，都有这样的印象：去申奥就像是去参加一次世界大赛，别看很多参赛者都是部长

级别的'高官'，但是初登赛场的他们，有时候就像第一次参加奥运会的年轻选手那样，也会有点儿紧张、有点儿急躁、有点儿急于求成和有点儿"想赢怕输"！

大家也都明白，现在需要做的，就是进一步向国务院领导同志汇报情况，让他拍板决定怎么办。此时，李岚清副总理已经来到了莫斯科，他也一样要在莫斯科全会上做陈述，表明中国政府对北京申奥的态度。这时，距离北京代表团做陈述报告还有48小时。

袁伟民回忆道：

在中国驻莫斯科的使馆里，见到岚清同志时，他正在用英语背两天后他自己的陈述，因为他比较注重怎么能够把他自己的陈述讲得更好——处在临阵前的那种状态，清醒而果断。当前去的人把关于委员们对"人权"问题的反应，尤其是那些我们在国际奥委会的好朋友们的反应讲了一遍后，特别强调看来如果我们在陈述报告中只字不提"人权"问题，对我们很不利。岚清同志经过反复考虑，最后拍板决定：第二天在刘淇的陈述讲话中加一句话："如果北京申办成功，必将促进社会文明，促进各方面的全面进步，包括人权问题。"

"包括人权问题"，这就是中国在陈述时候的最后表述，虽然只是在刘淇的讲话中点了一下"人权问题"，但就是这样一个"点到为止"的

做法，也得到了国际奥委会委员们和国际舆论的好评。就在那天下午表决前，中午休息时，一个历来对我十分友好的欧洲委员，急匆匆地找到时任国际奥委会委员的中国委员、国际羽毛球联合会主席吕圣荣。吕圣荣善于做友好工作，人缘很好。那位欧洲委员诚恳地对吕圣荣说："你们代表团下午的陈述一定要对人权问题有个表态。我的这个建议代表了25个委员的建议。他们和我一样，都是对中国十分友好的，都真诚地希望北京拿到承办权。"可见这句话加得何等及时。

决定把"包括人权问题"这句话加入陈述报告，已经是莫斯科投票前两天晚上9点以后的事儿了。刘淇、袁伟民、李志坚等同志，因为在中国大使馆向李岚清副总理汇报，所以回到代表团驻地的时候已经很晚了。很多人都在焦急地等待着他们回来，因为按照代表团的规定，每天晚上10点钟要开碰头会，这个会议就像运动员在大赛之前的准备会一样。像国际奥委会中国委员中最资深的何振梁、次资深的吕圣荣和新委员于再清三人，以及魏纪中、楼大鹏、屠铭德等都要赶来参加这个碰头会，他们的任务是白天去继续做委员们的工作，每天晚上这个时候，大家都要聚在一起，汇总各方面的信息。

因为在李岚清那边的汇报和讨论时间比较长，之后还有宴请莫斯科市市长的活动，所以当这五个人回到中国代表团驻地的时候，10点已经过了。

何振梁急了："什么时候了？到哪儿去了？还不开会

制定合纵连横政策

制定合纵连横政策

有人回忆说：那晚的情况很有意思，最后的决战马上就要打响了，说不出是兴奋，是紧张，还是焦虑

一切都要靠中国人自己

一切都要靠中国人自己

在萨马兰奇的自传中，他清晰地描述了自己的做法——

在那次投票之前，萨马兰奇早就想好了一旦出现平局之后自己的对策——首先，他将要求重新进行投票，他自己虽然将参加投票，但是将投出空白票；其次，如果再次出现平局，他将要求休会15分钟，由执委会进行紧急磋商，他将尊重执委们的选择。但无论如何，他将不会给任何城市投票。

不能说萨马兰奇对中国不友好，他曾经说："在我担任主席期间，国际奥委会犯了两个错误：第一个是把1996年奥运会的主办权交给了亚特兰大而没有给雅典，第二个是把2000年奥运会的主办权给了悉尼而没给北京。"这种态度，曾经使他遭到了澳大利亚媒体的抨击，但即使如此，在蒙特卡罗，他还是决定不使用自己的投票权。在他担任主席的21年间，他从来没有使用过自己的投票权。

或许从这件事情上，我们可以更多、更深地了解萨马兰奇：作为主席，他尊重委员们的选择，尊重奥林匹克的规则。而这种对于规则的尊重和对于所有参与者的尊重，是体育的魅力所在，是奥林匹克的生命所在。

同样，我们也可以这样认识萨马兰奇：他是一个西方外交家、西方政治家，在国际体育事务上，他会考虑怎样平衡各方利益，但是他绝对不会只考虑中国利益！

争取中国的国家利益和维护这种利益，还要靠中国人自己！

那么，北京第二次申奥，究竟应采取什么样的策略维护国家利益，力争北京申办成功呢?

2001年7月23日，在人民大会堂举行的"庆祝北京申办2008年奥运会成功报告会"上，北京奥申委赴莫斯科代表团中有8人作了讲话，每个人都从不同角度讲述了申奥的历程和成功的经验。

袁伟民讲话的题目是："实力加努力"。他说：

奥运选择北京，世界看好中国。本次北京申办之所以能获得成功的原因很多，我个人认为，归纳起来，通俗地说是两个方面：一靠实力，二靠努力。也就是中国的实力打动了世界，北京真诚的努力感动了世界。

回顾申奥工作的全过程，中央为我们制定的申办工作方针、策略和我们在各个阶段制定的一系列对策在关键时刻都指导着我们的行动，是夺取最后胜利的重要保证。

国际奥委会评估团公布的评估报告中也指出：北京申办是由政府推动并得到国家奥委会协助的申办。良好的比赛构想和政府全力支持促进了高质量的申办工作。

我们中国的实力不用说大家都清楚，我们的努力之所以能获得成功，关键是在中央为我们制定的正确的申办工作方针、政策指导下，我们所制定的"合纵连横"的对策和"滴灌"的工作方法，非常成功。

什么叫"合纵连横"？

在北京奥运会倒计时一周年的时候，李志坚写了一篇回顾申奥的文章——《申奥六鳞》，发表在2007年8月29日的《中国体育报》头版上，第一次披露了鲜为人知的"合纵连横"策略的来龙去脉：

公元前200多年前，在春秋战国时代，作为含有战略性的策略——合纵连横就已经游刃于一国或者几国的广阔舞台了。到了上个世纪的40年代，伟大领袖毛主席把合纵连横运用到了出神入化炉火纯青的地步，蒋介石反动派真正地被孤立到宝塔尖上。合纵连横的另一视角的概括叫统一战线，是中国人民夺取政权的三大法宝之一。就这个意义上说，合纵连横是祖先留给我们的强项，尽管申办奥运的激烈角逐与战国争雄、解放战争有很多不同，但合纵连横同样贯穿其中，且不是一个微不足道的小伙计。这一点，可谓只能心领难以言传，只能神通难以语达。

合纵连横策略的提出在奥申委执委会分析蒙特卡罗四轮投票结果时醒悟的。一定要强调的是，第一次申办，尽管承办权之花未落北京，但成绩是巨大的。第一次申办就位居第二，仅以两票之差与承办城市擦肩而过，足以使我们在国际上的朋友、准朋友、非朋友及顽固派震惊。蒙特卡罗投票的情况是：第一轮，北京32票、悉尼30票；第二轮，北京37票、悉尼30票；第三轮，北京40票、悉尼37票；第四轮，北京43票、悉尼45票。北京前三轮都领先悉尼，恰恰是决定命运的第四轮输给了悉尼。明摆着，第三轮被淘汰的曼彻斯特与悉尼同属英联邦国家，第三轮投给曼彻斯特的11票，分流给悉尼8票，分流给北京的只有3票。明眼人推测，事前可能有约定，就有合纵连横。

在哪里跌倒，在哪里爬起

在哪里跌倒，在哪里爬起

第一次申办在哪个环节吃了亏，第二次申办就要在哪个环节上下功夫。申奥小组集体讨论认为：2001年7月在莫斯科举行的第112次国际奥委会全会将投票决定两件大事。第一件是投票决定5个申办城市中由哪个城市承办，第二件是投票决定由谁接替年龄到线的萨马兰奇担任新的国际奥委会主席。一般而言，两件大好事，在一场全会上不大可能给同一个洲。我们北京最关心最要努力的是保证北京拿到承办权，至于新的主席人选最大可能是出自欧洲，呼声最高的是罗格。罗格的人品、威望、资历、能力都是上乘的，如果他能担任主席，对于国际奥委会的团结稳定、走正道，抑制邪的歪的，保证国际奥林匹克运动健康持续发展，都是至关重要的。他能担任主席，我们乐观其成。其他洲若有合适人选，我们也乐观其成。我们，或者说我自己，最不希望金云龙当选主席。其一是人品、经历，因经济丑闻被本国司法机关投入牢狱就是证明；其二，尽管主席是在选承办城市之后，如果全会一开，金的呼声就很高，那对亚洲城市北京竞争承办权显然不利。

参加这一次合纵连横策略决策的绝大多数都是为国际奥林匹克运动健康发展高度负责的，都是视国家利益至高无上的，都是有高智商的。领导同志不用说了，参与申奥的总局外事专家们也都是坚定地做出了这样的选择。

袁伟民说：

尽管在理论上这两件大事是各自独立的，没有必然联系，但是实际操作上又必然会被捆在一起考虑。确实如志坚所说的，在国际奥委会一次全会上，要表决通过两件都与地域的荣誉相关的大事，怎么可能两件大好事同时落到同一个大洲的头上去呢？这也是许多国际奥委会委员内心的一个不成文的“潜规则”，或者说在投票时会掌握的重要

因素，“鱼与熊掌不可兼得”。即使不用这个常理来分析，仅从申办城市的竞争方和主席位置的竞争者，各自单方面利益考虑，谁都会利用两件好事在同一次全会上投票的机会，制定各自的对策，建立各自的联盟，做各自的交易，这是不言而喻的，是公开的秘密。

因此，北京奥申委制定的“合纵连横”策略，就是要通过中国对于罗格的支持，换取欧洲委员对北京的支持。当然，我们也会有一些承诺，我们会联合我们的朋友去支持罗格——这个策略是我们的总方针，是北京奥运会申办工作领导小组决定的事情。

萨马兰奇是在莫斯科当选国际奥委会主席的，因此他希望也在莫斯科结束自己的主席生涯，他曾经多次流露：较理想的接班人是罗格。

罗格是帆船运动员出身，职业是外科大夫，他曾经参加过三届奥运会，获得过欧洲帆船冠军。早在巴塞罗那奥运会前后，罗格就被认为是萨马兰奇可能的继承者之一。萨马兰奇对他的评价也很高，他说：“罗格的过去没有任何阴影，是一位从小就信守承诺和独立自主的人”，“坚定、力量、与外界因素和孤独抗争，这些在帆船运动中学到的有价值的东西，必将在他日后担任主席的工作中起到作用”。

当时，罗格还担任着欧洲国家奥委会协会的主席，这是一个由欧洲各国奥委会组成的洲际组织，其地位相当于“亚洲奥林匹克理事会”，如果用一句通俗的语言表达：罗格的职位相当于“欧洲奥委会主席”。因此，欧洲的委员都支持罗格竞选国际奥委会主席。

“以票为本”、“实施滴灌”

“以票为本”、“实施滴灌”

袁伟民认为：

罗格对中国很友好，个人的素质和修养也不错，与奥林匹克有特殊的情结，符合当选国际奥委会主席的条件。当时国际奥委会共有128个委员，其中欧洲的委员有42个。上次悉尼申办的同盟者是欧美大部分委员、大洋洲委员、非洲的英语委员、亚洲英联邦部分委员，而当时北京选票主要还是来自亚非拉，欧洲只有少数同情票投给了北京，所以可以说上次就输在了欧洲票不够上。而这次北京申办的主要竞争对手又是巴黎和加拿大，巴黎是欧洲城市，加拿大虽在美洲，但是移民城市，不少人会讲法语，有历史的渊源；还有一个申办城市伊斯坦布尔，是横跨欧亚两大洲的城市。欧洲委员与这几个城市有天然的感情联系，而欧洲委员对于中国很陌生，大部分没有来过中国，对北京知之甚少。因此我们奥申委经过反复认真讨论认为：无论就欧洲委员的数字而言，还是就他们对中国的了解而言，北京要想成功，都必须联合欧洲的委员。毫无疑问，他们对投票的结果将具有比上次更大的左右能力，因此我们要一方面支持罗格竞选主席，另一方面要联合罗格和欧洲委员支持北京申办2008年奥运会，要通过支持罗格，换取欧洲委员支持北京，要发挥罗格的影响力，赢得欧洲委员支持北京。这就是北京这次申奥的总策略。

奥申委在制定这个对策时，大家意见是一致的，当时我没有发现有不同的看法，最后是奥申委领导小组决定的。

时任北京市委书记的贾庆林，是奥申委领导小组副组长，刘淇同志是奥申委的主席，我是执行主席，我们合作得很好，相处得也很愉快。申奥他们很信任体育总局，依靠我们，我和志坚与他们配合得很好，“合纵连横”等重要策略，都是在他们领导和参与下实施的。

袁伟民说：

为了落实“合纵连横”的策略，奥申委的领导亲自出马做工作，同时配备精兵强将，从体育总局系统抽掉了数名长期从事体育外事和奥林匹克事务的司局级和处级干部，加强奥申委外联部工作，组成专门班子，在不违反国际奥委会规定的前提下，利用参加国际会议、各类活动和互访等机会，给国际奥委会委员们做工作。我们提出要“以票为本”、“实施滴灌”。“滴灌”这个词从字面上解释是灌溉的一种方法，用到申奥上来，最初是奥申委外联部的同志想到的，是志坚同志在一次执委会上提出来的，他说这是农业术语，据说是为力求小麦高产，提出将肥料滴灌到每一株小麦的根部。我看我们也是要用这种方法做好委员的工作，志坚讲得非常形象，大家觉得这个提法好，操作明确。申办规则改变后，对我们最大的不利是委员不能应邀访问北京了，因为国际奥委会一百多个委员大多数没来过中国，而他们大多去过国际大都市巴黎和多伦多，委员们对中国很不了解，对我们的主要对手巴黎、多伦多很熟悉，这个反差需要我们自己千方百计去弥补。

从体育总局抽调到奥申委去专门从事“滴灌”工作的班子人才济济，阵容强大。他们大多数从事过二三十年体育外事工作，大多在国际、国内单项体育协会中任职，都在不同程度上经历了中国体育外交上的重大事件；他们谙熟奥林匹克宪章和事务，外事工作经验丰富；他们外语水平很高，英语、法语、日语、西班牙语，各类语种齐全。

强强联合，携手“滴灌”

强强联合，携手“滴灌”

在北京申奥的三年多时间里，这个班子通过走出去、请进来，不辞辛苦、不远万里、历尽艰辛，广泛接触国际奥委会委员和各国、各地区的朋友们，用热情和真诚打动了委员和朋友们的心，他们三年如一日，默默无闻地、忘我地工作，用智慧和心血为北京申办成功做出了各自应有的贡献。

他们中有——

于再清，国家体育总局副局长、中国奥委会副主席、北京奥申委副主席、2000年新当选的国际奥委会委员。在这个以票为本、实施滴灌的工作班子里，要数再清最辛苦了。在莫斯科投票前一年多时间里，再清跑遍了五大洲50多个国家和地区，利用国际奥委会没有明确限制委员之间不能互访的“机会”，以新委员的身份拜访老委员，介绍北京，介绍中国对奥林匹克的理解和追求，交流对奥林匹克事务的看法，与委员们广交朋友。有人说申办冲刺阶段，再清在天上的时间比在地上多，总在天上飞很是辛苦，那时我眼看着他白头发越来越多，因为睡不好觉，脸时常有些浮肿，有些心疼他。

还有魏纪中，也是一个为北京申奥满世界飞的人。虽然他的名字没有被列在“滴灌”工作班子名单里，但是他是奥申委的顾问，利用他已退休仍在国际单项组织中任重要职务并出任中国体育产业公司董事长的特殊身份，一边跑业务一边做申办工作，他精通法文、懂英语，干了一辈子体育外事工作，曾经任过12年中国奥委会秘书长、20多年亚奥理事会执委兼运动项目委员会主席、20多年国际排联第一副主席（不久前出任主席）。大魏的最大特点是“工作狂”，在外交斗争中的斡旋能力特别强，任何时候

都会尽心尽责地维护国家利益。在北京两次申办中都做出了很大贡献。

还有一位与大魏一样，虽已退休，但当时仍任国际羽联主席、国际奥委会委员的吕圣荣，她精通英语，是70年代初掀起体育外交时从全国妇联调入体委的，也有30多年体育外事经验，她作为国际奥委会中的女性委员，朋友多、人缘好，加上性格直率，是非分明，正义感强，默默无闻地为北京申办做了许多工作，尤其是关键时刻发挥了很大作用。

还有一位双语体育外事专家是楼大鹏，他从小随父亲在英国长大，所以他的英语水平相当于他的母语水平，法语也不错。他曾是具有专业水平的业余田径运动员，60年代从北京钢铁学院调入国家体委外联司工作，当了八年国际田径联合会副主席，他思路清晰，做事稳重，为北京申奥做出了自己应有的贡献。

北京第二次申办时，屠铭德时任体育总局外联司司长、中国奥委会秘书长，所以在北京奥申委中他和来自北京市的王伟，同任双秘书长。屠铭德毕业于复旦大学外语系，1965年分配到体委工作，他直接参与了中国重返奥林匹克大家庭的工作，以及国际单项体育组织恢复我国席位的各项工作，结识了许多国在体育外事和国际排球事务方面，魏纪中（左）是袁伟际组织里的朋友，民得力的帮手。积累了丰富的外事工作经验，在北京申奥中做出了积极贡献。申奥成功之后，我让他作为奥组委主席助理留在奥组委工作至今。“滴灌”工作的具体执行班子是奥申委外联部，为了加强这个部门的工作，2000年初我们把体育总局水上运动管理中心主任张清调入奥申委任外联部主任，他60年代毕业于北外法语系，也懂英语，是原国家体委国际司副司长，在国际、国内多个体育组织任高职，出访过80多个国家和地区，也有30多年体育外交工作经验。他知识面宽，思路敏捷，执行力强。在他的组织安排下，“滴灌”工作全面、有序进行。

“滴灌”工作班子中，还有数位年轻得力的成员：一位是外联部副主任严建昌，他精通西班牙语，曾在墨西哥留学，几次担任国际奥委会主席萨马兰奇访华的翻译，他勤学善思，有点子；还有一位副部长

是从国家体委外联司调去的宋鲁增，他长期分管中国奥委会与国际奥委会的联络工作，对国际奥委会和相关人员非常熟悉，他英语好，办事稳，国际奥委会委员喜欢他，小宋现已任体育总局外联司司长、中国奥委会秘书长。这两位奥申委副部长在申办中都忘我地工作，发挥各自聪明才智，为完成“滴灌”任务做出了贡献。

合纵连横大获全胜

合纵连横大获全胜

当然参与到这个“滴灌”班子工作的成员也还有从北京市及体育总局派出的其他成员，如：时任奥申委秘书长的王伟，外语水平高，全面素质好，也常常亲自出马参加“滴灌”工作；还有当时北京市外办副主任李国斌及外办干部王颖，北奥集团副总袁斌等，以及体育总局派过去的张秋萍、刘文斌等，还有国际奥委会运动员委员会委员邓亚萍和国际滑冰联合会运动委员会委员大杨扬等，他们也都在各自的岗位上各显其能，为“滴灌”工作做出了贡献。

从袁伟民介绍的“滴灌”工作强大阵容中，可以看出，北京奥申委外事工作的成功，绝不是个别人在努力，而是一个集体在发挥作用，这个集体的组成说明了国家体育总局对贯彻奥申委所制定的总策略的重视程度以及执行力度，这是一支功不可没的队伍，他们用勤奋、智慧、默默无闻的工作，视祖国利益高于一切的忘我精神，为北京赢得申奥的成功打下了扎实的基础。

事实做出了最好的回答。2001年7月13日，莫斯科国际奥委会第112次全会上委员们的投票经过和结果，完全验证了北京奥申委所制定的“合纵连横”策略的正确性。

第一轮投票的结果是：北京44票、多伦多20票、伊斯坦布尔17票、巴黎15票、大阪6票，一共102名委员投票（申办城市的国际奥委会委员不能投票）。

第二轮投票的结果是：北京56票、多伦多22票、巴黎18票、伊斯坦布尔9票，一共105名委员投票。

由于国际奥委会的投票是秘密进行的，所以很难说到底谁投了谁的票，但是从第一轮结果明眼人不难看出，欧洲委员支持巴黎的力度有限，致使巴黎的选票一开始就不如多伦多，只有北京的1/3。而两轮投票的最大变化，是第二轮北京增加了12票而伊斯坦布尔减少了8票

——除了支持大阪的部分选票改为支持北京以外，主要是支持伊斯坦布尔的选票投向了北京；而多伦多的选票只增加了2票。无论第一轮还是第二轮，欧洲委员没有大量地投欧洲城市的票，这是因为他们知道如果巴黎票多的话，对罗格竞选主席不利；也完全可以看出，欧洲的票基本没有怎么投向多伦多，因为多伦多第一轮只得20票，第二轮只得22票，而南北美洲自身就有25位委员；北京第一轮就得了44票，无疑有不少欧洲委员从第一轮就开始投了北京。

2001年7月13日莫斯科，申奥揭晓，北京申奥代表团文体明星一片欢呼。

我们不能不承认，“合纵连横”的申办对策，在“以票为本”的激烈竞争中起到了决定性作用。

其实何止是北京在搞“合纵连横”，所有的申办城市和竞选国际奥委会主席的五位候选人也都在搞各自的“合纵连横”。

在这里，我们不妨看一下当时在一线工作的北京奥申委外联部部长张清不久前出版的《申奥纪实》中的一段真实记载：

2001年4月10日是新主席候选人报名截止期。国际奥委会公布参加新主席竞选的五位候选人分别是比利时的雅克·罗格、韩国的金云龙、加拿大的迪克·庞德、美国的阿塔尼·德弗朗茨和匈牙利的帕尔·施密特。

这五位主席候选人名单一经公布，他们立刻就成了国际媒体炒作的新闻人物，同时，也成了2008年奥运会五个候选城市研究的重点对象。因为这五位新主席候选人背后都有一个委员集团在支持，如果申办城市能争取一位主席候选人的真心支持，就意味着他背后的委员集团中相当多的委员可能把票投给你，反之亦然。

国际媒体很快炒作出一个十分敏感的话题：五个候选人与五个候选城市之间的微妙关系。大多数媒体认为，由于国际奥委会内部实际上已经形成了按地域轮流在欧洲和欧洲以外的国家举办奥运会的传统，所以一个洲连续举办两届奥运会一般不可能，原则上也不可能在

一次全会上将新任主席和奥运会举办国同时给予一个洲。他们的结论是，新任主席和第29届奥运会举办城市应赋予不同的洲，理由很简单，“鱼与熊掌不能兼得”。因为这两件事情都要在莫斯科第112届全会上先后表决，而且都是由与会的相同委员进行表决，他们不会只满足一个洲的欲望。

“罗·京配”

“罗·京配”

西方媒体炒作的所谓“罗·京配”，即罗格竞选主席与北京相配合；“金·多配”，即金云龙与多伦多相配合；“庞·巴配”，即庞德与巴黎相配合，等等。这反映了112次全会上处理五个候选城市和五位主席候选人的复杂关系。

法新社评论说：如北京获得举办2008年奥运会的资格，那么一位欧洲人就将有可能当选国际奥委会历史上第八位主席。那么比利时的外科医生雅克·罗格（59岁）就最有机会当选。因为他拥有奥林匹克大家庭的真诚支持。相反，如果巴黎获胜或者多伦多（不大可能）获胜，那么韩国的资深委员金云龙（70岁）虽然牵扯到盐湖城冬季奥运会丑闻，但目前人气正在上升，他将无疑会时来运转。

张清在他写的书中说：

我们与委员聊天时，欧洲奥协秘书长佩斯唐特的态度极其明朗，而且对选情十分乐观。他明确向我们解释说，欧洲不少国际奥委会委员，第一轮的票已承诺给了巴黎，但第二轮将投北京的票，因为北京获胜可确保罗格当选主席。

袁伟民说：

当时的情况确实如此，两件好事不可能给同一个洲，这已是国际奥委会委员们的共识和默契，申办城市和主席候选人都在利用这一点搞各自的“合纵连横”，打自己的算盘，我们希望罗格和他的朋友都支持北京，罗格希望中国的国际奥委会委员以及我们的朋友都能支持他，彼此配合，双方都是清楚的、明白的。我们认为这是一个最佳组合，最有希望的组合，最能赢得人心的组合，这已不是秘密，是被媒体和委员们公开议论的事情。

在莫斯科投票前几个月，刘淇和袁伟民在瑞士见过罗格，那一次袁伟民参加我外交部某项活动从日本到瑞士，随行者是于再清和屠铭

德，刘淇和王伟正好也去了欧洲，途经瑞士。在日内瓦一个国际会议的公寓里，他们和正在当地出差的罗格见面了。这是“过路式”的朋友聚会，大家聊得很愉快。

袁伟民回忆说：

因为我们中国支持罗格竞选国际奥委会主席的态度一直是非常明确和公开的，所以我和刘淇跟他聚会的时候，罗格说首先感谢袁主席多次表示支持他竞选主席，他也对刘淇市长表示他完全支持北京申办，但也请中方理解他，不能够公开表示，因为他本人是欧洲奥委会主席，而巴黎和伊斯坦布尔这两个申办城市都位于欧洲，但是他会为北京做工作的。我觉得罗格有这个态度就够了，很明确，也很实在。

罗格表示，他支持北京有很多原因：其一，北京可以举办出色的奥运会，从评估报告的字里行间看出北京名列第一，他们把中国处于领跑的地位；其二，如果奥运会能够在占世界五分之一人口的国家举办，对奥林匹克运动的发展有很大的促进；第三，北京与其他城市相比，有优势，中国一次奥运会也没有办过，这是有利条件；第四，北京经济不断发展，会对国际奥委会做出贡献——他这个意思是说，目前国际奥委会56%的收入来自美国，当国际奥委会出现危机的时候，中国可以平衡国际奥委会与美国的关系；第五，中国体育不断发展，在悉尼取得了出色的成绩；第六，巴黎当选对他竞选主席不利，因为欧洲不太可能“鱼与熊掌兼得”。

所以罗格认为，除非中国国内或者是国际上发生重大的政治问题，北京将会取得2008年奥运会主办权。

罗格还特别谈到中国在悉尼奥运会上取得的出色成绩。萨马兰奇早就说过，如果北京举办罗格接替萨马兰奇当选国际奥委会主席是众望所归。奥运会，需要重视的两条：一个是组织竞赛的能力，一个是运动队伍全面参赛的能力，他说“这个是我跟你们‘体育部长’提的要求”，江泽民、李岚清接见萨马兰奇的时候他都这么说。罗格表示他也同意萨马兰奇这个观点。

关于北京申办问题，罗格还提出了很好的建议。

其实，在国际体育界以及其他的国际事务中，这种默默的承诺，心照不宣的“交易”并不罕见。一位国际排联的高级官员，在莫斯科全会之前曾经听时任国际排联主席阿科斯塔谈到过他的判断——2008年奥运会的主办权给北京，主席给罗格，欧洲和拉美的委员大部分将投票支持“京罗组合”。

是的，这个合乎逻辑的“京罗组合”连境外的国际奥委会委员都认为是顺理成章的事儿，可是就在我们奥申委内部，却曾经出现过这样的险情，说起来，也许会让你吓一跳。

合纵连横节外生枝

合纵连横节外生枝

李志坚在他写的《申奥六鳞》中披露过一个令圈外人也许还没有完全看懂的谜：

正如世界上的许多事情一样，与内部不同力量的角力往往超过了与外部力量的角力。在申奥合纵连横思想实施的关键时刻，在莫斯科全会即将投票的时候，我们内部人士中“不投罗格，投金云龙”的声音又在大庭广众中有意地发散开来，人们理解，那是喊给金云龙听的。

袁伟民说：

这个北京申奥“合纵连横”的总方针，本来是一个符合实际、符合逻辑、顺理成章、能被各方面接受并且照顾到各方面利益的方针，但是后来执行这个策略的时候，并不是一帆风顺，一位国际奥委会资深的中国委员、北京奥申委的顾问，却意想不到地不配合，他我行我素，有些行为与北京申奥的总方针相悖，令我们费解、困惑和不安。

第一次出乎意料的事发生在2001年3月2日。有人告诉我，从来自境外信息获悉，一位国际奥委会资深的中国委员已推荐金云龙竞选国际奥委会主席。这天，我们正在北京市政府会议室开会，我和李志坚听到这个消息非常震惊，因为按照国际奥委会章程规定，竞选主席需要两个以上国际奥委会执委推荐，当时中国只有这位资深委员是执委，平时他与金云龙关系较好，这是许多委员都知道的，但是，这次推荐谁竞选主席可直接关系到北京申办能否成功，为什么事先他一点儿也没有透露要这么做？很明显，此举与奥申委制定的总策略是完全相悖的。我立即将此信息告诉了时任北京申奥领导小组副组长、北京市委书记贾庆林，贾庆林、刘淇和奥申委其他领导都感到吃惊，认为这是一个很严重的问题，当天下午就立即召开奥申委领导小组扩大会议，请这位资深委员讲明情况。他承认有这个事实，但并没有说清楚为什么要这么做。

国际奥委会资深的中国委员，已经提名金云龙为主席候选人，这让北京奥申委一下子变得很尴尬。因为按照“合纵连横”的总策略，这位资深委员应该提名的主席候选人显然不应是金云龙，而是罗格。

袁伟民说：

为了避免此举所带来的不良影响，造成罗格和欧洲委员们的误会，我们商量了一个紧急补救措施：请这位资深委员马上再推荐第二个新主席候选人罗格。按理说这么大、这么重要的事情——他推选谁的事情——他事前总该征求一下奥申委和中国奥委会的意见吧！按中国外事纪律是要打报告请示的，可是他没有，口头报告也没有，就这样突然把金云龙提出来了。这使我们都很难理解，也感到很棘手，因为他年事已高，干了一辈子体育外交工作，按理什么规矩都懂，当时我们能说什么呢？！

事情已经发生了，在这个会上，时任北京奥申委领导小组副组长贾庆林也只能再一次明确了北京申奥“合纵连横”的总策略，并强调应该坚定不移地执行。由于后来这位资深委员又按要求推荐了第二个主席候选人罗格，所以此事就这样过去了。

殊不知，事情还远没有结束。第二次出乎意料的事情又发生了，那是在莫斯科投票前两周，即2001年7月1日，中国奥委会一位官员向袁伟民汇报参加欧洲奥林匹克协会会议的情况：“据欧洲委员反映，金云龙正在积极做工作，所以罗格说‘北京不要犯错误，努力工作’，关键是金云龙在做工作，不让北京取胜，因为北京取胜，金云龙就没有希望了。罗格又说：他不喜欢中国出现不和谐的声音。”显然，欧洲委员已经获悉中国方面有人在支持金云龙。

申奥成功背后的尴尬

申奥成功背后的尴尬

第三次出乎意料的事发生在2001年7月15日，国际奥委会投票产生新主席的前一天，从莫斯科惊爆险情：国际奥委会一位重量级人物碰见国际奥委会中国的女委员说："你们那个人（指国际奥委会资深的中国委员），态度暧昧，告诉你们的部长。"这位女委员当即告诉了国际奥委会另一名中国委员，这个消息立即报告给了袁伟民。

此时北京申奥已经成功，袁伟民、李志坚万万没想到的是，喜庆之中还会发生令他们如此难堪的事情，无须解释，袁伟民就听懂了这话的意思，指的是那位国际奥委会资深的中国委员在支持金云龙而不是支持罗格。虽然"合纵连横"没有形成正式协议，但是彼此间是有默契的，几天前在莫斯科全会对申办城市的投票中，大量的欧洲选票投向了北京，人家是兑现了的。毫无疑问，我们中国的三位国际奥委会委员的票，理应也都要投给罗格。

袁伟民说：

当时我非常生气，我心想人家说话算数，支持北京申办成功了，现在我们却过河拆桥，不支持人家了，不是丢脸吗？更何况，金云龙能和罗格相比吗？金云龙是韩国的国际奥委会委员，后来因为贿选问题被国际奥委会点名，并且遭到韩国检察机关的起诉。据说他在竞选国际奥委会委员的时候曾经向委员们许诺：只要投他的票，他将给予酬劳。这种人怎么能当国际奥委会主席？！罗格是众望所归的主席第一候选人，我让于再清立即召集三个中国籍的国际奥委会委员开会，我们一定要全力支持罗格竞选成功！

可是，结果令人失望，这位资深委员依然我行我素。后来据多方面反馈的信息，也证实他这么做了。这已经是一个被多人知晓的事：这位国际奥委会资深的中国委员一直在为金云龙积极拉票。一位在国际奥委会中相当有影响的委员、某国家的亲王对中国奥委会官员

说：“在莫斯科国际奥委会全会上，×××（指这位国际奥委会资深的中国委员）曾动员我投票支持金云龙，我说：‘我不能这么做，我与你们体育部长有承诺 。’”

袁伟民说：

我们为了北京申奥成功，积极做中国的朋友的工作，希望他们也把票投给罗格。而这位国际奥委会资深的中国委员却做反工作，让我们的朋友把票投给金云龙，而如果希望金云龙当选就意味着让北京出局。他明明知道这么做对北京不利，为什么还要不听劝阻坚持己见呢？真不知道他的目的和动机究竟是什么？

这位国际奥委会资深的中国委员没有投罗格的票而投了金云龙，似乎已是公开的秘密了，韩国的媒体做了公开报道，金云龙竞选国际奥委会主席失败，“震动”韩国。2001年7月24日，金云龙从欧洲回到首尔，为了“平息舆论”，他发表了一个声明，一方面表示支持罗格，另一方面“说明真相”矛头实际指向萨马兰奇。韩国KBS电视台采访金云龙，金云龙认为中国方面“只有×××（指国际奥委会资深的中国委员）这位委员投了我的票”。韩国内部对金云龙在各大洲得票的情况一清二楚，认为金云龙在亚洲得了7~8票，其中有中国的1票。

中国的一位在国际组织中相当有威信的人士分析说：“从北京获胜和金云龙失败可以得出这样一个结论：国际奥委会中基本上还是由欧洲控制的单极结构，多极结构在形成中，但还没有足够的对抗实力，就如世界格局一样，多极化是一个趋势，美国还暂时处于一极独霸地位，欧盟、中国、俄罗斯都尚未形成可以独立抗衡的一极，只能联手或互相借助力量。因此，在北京申办奥运中，中国与罗格为首的欧洲联手，实际上减少了不少阻力，证明是明智之举。”

一位知情的权威人士分析说：如果莫斯科国际奥委会全会投票的程序颠倒一下（尽管这种可能性不大），投票产生国际奥委会新主席在前，产生奥运会举办城市在后，那么在投票前夕，罗格和欧洲委员发现中国有人不仅不信守承诺，还积极为金云龙拉票，那么罗格和欧

洲委员还会把票投给北京吗？答案会是NO！届时，中国奥委会将会面对何等尴尬的处境，北京和13亿中国人民将会何等地失望！这一切不是不可能发生的，任何国际组织中的斗争都是严峻的、无情的，国际奥委会中的斗争也不例外。

不可忘却的教训

不可忘却的教训

这是一个发生在申奥深层的真实故事。

这是一个令北京奥申委高层领导深埋在心中的无奈和遗憾。

这是一个在中国体育外事史上不可忘却的教训。

在国际上，有人评价说：“一名国际奥委会资深的委员终于摆脱了召唤，成为了真正的、独立的国际奥委会委员。”这是赞扬还是讥讽?听者自明。

是的，国际奥委会曾经是一个私人俱乐部性质的国际组织，但是现在其性质已经发生了变化，尤其是近20年来，就国际政治的角度看，奥林匹克顺应着“冷战时代”的结束并且对于它的结束起到了积极的促进作用；而在经济领域，洛杉矶奥运会实现了巨大的盈利，国际奥委会也从此摆脱了财政危机，不再只是一个捉襟见肘的、靠委员们自掏腰包的贵族俱乐部了。

这里的一个关键人物是顺应历史潮流的萨马兰奇。他在政治上积极斡旋，走访了国际奥委会的所有成员，保证了奥林匹克和各种政治力量之间的相互理解；他在经济上实现了扭亏为盈，使得所有国际奥运会的委员们，不用再自己支付旅行和会议的全部费用了，而在组织上不断增加了国家奥委会的代表，越来越尊重国家奥委会的意见。最近20多年，奥林匹克为世界和平发挥了积极作用，奥林匹克终于从百年前边缘的、支流的文化，变成了当今世界的主流文化之一，这种文化符合中国“和平发展”的理想和建立“和谐社会”的信念，也和中国传统文化中的很多基本理想相吻合。正因为这种变化，中国积极参与奥林匹克运动，传播奥林匹克精神，包括派人员进入国际奥委会，参与奥林匹克事务。虽然在别的国家和地区还有人是代表个人成为国际奥委会委员的，但是中国与国际奥委会的联系、中国参加国际奥委会组织的所有国际活动、国际会议，都是中国奥委会的组织行为、国家行

为，不存在只代表个人的行为，这是具有中国特色的社会主义体制和机制所决定的。

1979年中国重返国际奥委会，1980年国际奥委会决定增加一名国际奥委会中国委员，请中国奥委会推荐三名候选人。现在的这位国际奥委会资深的中国委员，当时已经52岁，是中国奥委会的一名普通官员，国家体委外联司的一名干部，但是因为工作需要以及外语具备条件，经中国奥委会研究决定，报国家体委党组批准，将他作为第一候选人推荐给了国际奥委会。1981年他正式当选国际奥委会中国委员。20多年来，他通过参与奥林匹克事务，在推动奥林匹克运动的发展、弘扬奥林匹克精神、传播奥林匹克文化方面做出了积极的贡献。正如他的传记《五环之路》，国家体委前老领导荣高棠为该书写的前言中所述："在体委几十年来，他从一个普通干部，通过党的培养和他自己的努力，一步步地发展到担任国家体委副主任和党组副书记。"

他57岁出任国家体委副主任，分管外事工作。北京申办2008年奥运会，国家体育总局派往奥申委参与外联工作的所有外事干部，都曾经是他的部下。他们中有些人发现这位风度翩翩的老人，他们心目中曾经敬重的老前辈、老领导，忽然间变得让他们不认识了：他再也不像当年那样强调"外事无小事，有事要报告"了；他再也不讲"任何时候都要贯彻国家制定的外事方针，遵守外事纪律了"；他再也不教育我们"要摆正国家、集体和个人的位置了"